Développement des ressources humaines Canada

ÉVALUATION FORMATIVE DE L'INITIATIVE DE PARTENARIATS SECTORIELS

Rapport de la Direction

Évaluation et exploitation des données
Politique stratégique
septembre 1996

101-02504/

TABLE DES MATIÈRES

RÉPONSE DE LA DIRECTION vii
SOMMAIRE ix

1 INTRODUCTION 1
1.1 Description et objectifs de l'Initiative des partenariats sectoriels 1
1.2 Questions de l'évaluation et méthodologie 8
1.3 Organisation du rapport 9

2 FONDEMENT 11
2.1 Concordance de l'IPS avec les besoins des secteurs 11
2.2 Conformité des ententes et des conseils sectoriels avec les buts et objectifs de l'IPS 15
2.3 Liens de responsabilité 16
2.4 Caractère plausible et pertinence de l'IPS 16

3 RÉSULTATS 19
3.1 Satisfaction au sujet du processus d'approbation des partenariats sectoriels 19
3.2 Pertinence des ententes sectorielles 21
3.3 Conception et structure des conseils sectoriels 22
3.4 Changement systémique 27
3.5 Équité en matière d'emploi 28
3.6 Autosuffisance 32

4 CONCLUSION 35
4.1 Le fondement 35
4.2 Les résultats 37

ANNEXES :
Annexe A — Mise à jour des objectifs de l'IPS
Annexe B — Mise au point des ententes sectorielles
Annexe C — Liste des conseils sectoriels
Annexe D — Questions de l'évaluation

REMERCIEMENTS

Le présent rapport se veut un sommaire de l'évaluation formative de l'Initiative des partenariats sectoriels (IPS). Il a été conçu pour Évaluation et exploitation des données par Ekos Research Associates Inc.

Nous désirons remercier les membres du comité consultatif d'évaluation de l'IPS pour leur précieuse collaboration à ce projet. Nous avons apprécié le temps qu'ils nous ont consacré ainsi que leurs suggestions et bonne volonté.

Nos remerciements également aux divers conseils de ressources humaines reliés à l'IPS pour leur participation à ce projet d'évaluation et leurs commentaires importants.

[redacted]

RÉPONSE DE LA DIRECTION
INITIATIVE DES PARTENARIATS SECTORIELS

L'Initiative des partenariats sectoriels représente une toute nouvelle forme de partenariat en développement entre le gouvernement fédéral et le secteur privé. La caractéristique vraiment spécifique de l'initiative réside au niveau du partenariat de financement qui est essentiel à l'approche. Ce concept de co-propriété doit forcément mener à l'évaluation de l'initiative et constitue, selon nous, un nouveau modèle d'évaluation pour les partenariats avec le secteur privé. Cette initiative innovatrice s'est avérée pour nous un défi des plus intéressants.

Nous sommes heureux des progrès révélés par l'évaluation en rapport à plusieurs domaines d'importance. Nous appuyons fortement les observations qui font état que malgré la complexité du processus sectoriel qu'il ne faut pas prendre pour acquis, l'IPS est une approche nationale flexible de partenariat entre la main d'oeuvre et la direction. Cette approche est jugée efficace par les secteurs public et privé.

Nous sommes d'avis que l'environnement toujours en mouvement de DRHC continuera à nécessiter des changements importants à l'IPS. Au moment de la revue de cette évaluation, nous travaillons à assurer la conformité de l'IPS à la nouvelle loi sur l'AE, la nouvelle stratégie jeunesse du gouvernement et l'offre du 28 mai aux provinces. Il est évident que les objectifs initiaux décrits dans le présent document ne correspondent plus à la réalité et que ce problème devra être résolu.

Les suggestions visant à consolider l'IPS sont des plus utiles et nous les avons déjà incorporées à notre plan stratégique.

SOMMAIRE

Évaluation formative de l'Initiative des partenariats sectoriels

Objet

L'évaluation de l'Initiative des partenariats sectoriels (IPS) fait partie d'un processus pluriannuel. Cette évaluation comporte trois étapes consécutives : 1) formative; 2) de contrôle permanent et de cueillette de données; 3) sommative.

Comme la plupart des conseils sectoriels venaient d'entamer leur phase d'exploitation, nous avons effectué une évaluation formative. À cette étape, l'évaluation de l'IPS répondait à deux objectifs principaux. Le premier consistait à obtenir de l'information relative à diverses questions devant être évaluées, notamment en ce qui touche le fondement et les résultats. Le second était de raffiner la matière à évaluer et de mettre au point une méthodologie en vue des autres étapes de l'évaluation. Les questions de méthodologie concernant ces étapes ultérieures font l'objet d'un document à part et ne figurent pas dans le présent rapport.

Généralités

L'Initiative des partenariats sectoriels (IPS) dont le ministre des Finances a annoncé la création dans son Exposé économique de l'automne 1992, est un programme quinquennal (de 1993-1994 à 1997-1998) destiné à favoriser le développement d'une culture de la formation et à accroître les investissements du secteur privé dans la formation, domaine où le gouvernement fédéral aidera ce dernier à créer des partenariats sectoriels en vue de coordonner la gestion des ressources humaines. L'IPS a permis de consolider au sein d'un seul service de Développement des ressources humaines Canada (DRHC), soit la Direction des partenariats en ressources humaines, les quatre fonctions suivantes : exécution des partenariats sectoriels; normes, planification et analyse; études sectorielles; perfectionnement de la main-d'oeuvre. L'Initiative a pour but d'inciter le secteur privé à collaborer à un nouveau système de planification des ressources humaines qui doit déboucher sur la mise au point de nouvelles stratégies en la matière. L'IPS se concentre uniquement sur l'adaptation à un marché en expansion.

L'Initiative des partenariats sectoriels s'est vu fixer un ensemble d'objectifs importants. L'IPS est conçue pour encourager la formation de nouveaux partenariats autosuffisants (appelés conseils sectoriels), voués à la planification et au développement à long terme des ressources humaines. Les partenaires-clés de ce processus comprennent les instances patronales, syndicales, gouvernementales et scolaires. Par l'intermédiaire des conseils sectoriels, l'IPS vise à atteindre des buts importants dans le domaine des ressources humaines, entre autres :

- développer une culture de la formation au sein des entreprises;
- accroître la sensibilisation aux questions liées au développement des ressources humaines;
- mobiliser employés et employeurs à prendre en main la formation professionnelle;
- mettre au point et en oeuvre des normes professionnelles et de compétences qui soient nationales, et
- inciter le secteur privé à de plus grands efforts en matière de formation.

Il ne faut pas s'attendre à ce que chaque conseil sectoriel remplisse tous les objectifs de

l'IPS. De plus, les objectifs initiaux se précisent à mesure que l'Initiative évolue, si bien qu'à l'heure actuelle, l'accent porte davantage sur les changements systémiques dans les pratiques relatives aux ressources humaines (comme la mise au point de normes nationales de formation dans l'entreprise ainsi que de programmes pour les établissements scolaires).

Quand un secteur adhère à l'IPS, la première étape en vue de créer un partenariat sectoriel consiste, en général, à effectuer une étude sectorielle. À l'issue de cette étude, le secteur entreprend une phase de mise sur pied qui peut s'étendre sur douze mois, au cours de laquelle le plan d'activités du conseil sectoriel est établi. Si le plan d'activités obtient l'approbation de DRHC, le conseil est formé et entame une phase d'exploitation de trois ans.

Pendant les trois années que dure cette phase d'exploitation, le conseil est subventionné par DRHC sur la base d'un partage des coûts dégressif, en vertu d'un accord de contribution aux activités. Les capitaux ainsi fournis doivent servir aux frais d'administration du conseil. Au bout de trois ans, le conseil est censé pouvoir assumer lui-même ses frais d'exploitation de base.

Outre les capitaux qu'ils obtiennent pour couvrir les frais de mise sur pied et d'exploitation du conseil, beaucoup de secteurs concluent avec DRHC des ententes supplémentaires en vue de financer des initiatives particulières de développement des ressources humaines. Il s'agit notamment de projets dans le cadre des programmes relatifs au perfectionnement de la main-d'oeuvre, aux normes professionnelles et de compétences ainsi qu'aux jeunes.

À l'automne de 1995, il existait 18 conseils sectoriels en activité et trois autres étaient en train d'être formés. Un aspect important du conseil sectoriel réside dans l'approche paritaire, patronale-syndicale, pour la conception et l'exécution des programmes et des services. Les programmes et services offerts par les conseils sectoriels présentent un continu allant de la mise au point de normes professionnelles à l'offre de programmes de formation.

La diversité des conseils sectoriels se reflète dans la nature de leurs programmes et services, la structure de leur organisation (régionale ou centralisée), les partenariats qui sont créés ainsi que les travailleurs concernés. Certains conseils s'intéressent aux besoins tant des PME que des grosses

entreprises, tandis que d'autres se concentrent uniquement sur les besoins des PME ou sur ceux des grosses entreprises. C'est parfois la nature du secteur qui dicte le cours des choses. Alors que certains secteurs se composent à peu près exclusivement de grosses entreprises, d'autres se caractérisent par des entreprises plus petites.

Les conseils sectoriels se différencient également par le genre de travailleurs en cause. La plupart s'adressent à l'ensemble de la main-d'oeuvre de leur secteur, mais certains visent tout particulièrement des catégories professionnelles. Dans ce cas, il s'agit de conseils intersectoriels, organisés en fonction d'une catégorie professionnelle précise, voire d'un segment particulier du marché du travail.

Les crédits budgétaires de l'IPS pour les années financières allant de 1993-1994 à 1997-1998 atteignaient à l'origine 250 millions de dollars; toutefois, en raison de nombreuses compressions, les prévisions budgétaires quinquennales s'établissaient, au 14 novembre 1995, à 135 millions de dollars (F&E et programme de contributions conjugués). À cette date, les dépenses globales en vertu de l'IPS (sous forme de contributions) s'élevaient à environ 42,7 millions de dollars.

Méthodologie

L'évaluation formative reposait surtout sur l'approche de l'étude de cas, ces derniers étant au nombre de onze, c'est-à-dire un par conseil sectoriel retenu. Toutefois, nous avons aussi utilisé d'autres méthodes d'enquête, notamment :

- les entrevues avec des personnes-clés;
- l'examen de documents et dossiers;
- les discussions de groupe avec employés et administrateurs des conseils;
- les sondages auprès d'employeurs et employés et les groupes de discussion;
- l'analyse de données administratives.

Puisque les problèmes d'un conseil sectoriel peuvent lui être particuliers et qu'il est rare qu'un problème soit commun à tous les conseils, il est difficile de généraliser. Au lieu de dresser le bilan

des problèmes ou des avantages, nous avons surtout cherché dans le présent rapport à tirer des leçons de nos observations.

Il convient aussi de signaler que les conseils sectoriels en étaient à diverses étapes de leur phase de développement. Tandis que certains s'efforçaient encore de mettre au point leurs produits et services, d'autres venaient à peine d'entamer leur phase de «marketing», destinée à encourager les entreprises et les travailleurs à participer, et quelques-uns offraient leurs programmes et services à des participants depuis plus d'un an. L'étape où en étaient les conseils sectoriels dans leur mise en oeuvre a profondément influé sur les résultats observables de l'évaluation formative. Ajoutons également que les études de cas reflètent la situation d'un conseil sectoriel telle qu'elle était au moment de l'étude. Comme les études de cas ont été réalisées à divers moments, il se peut que les renseignements ne soient pas tout à fait à jour dans chaque cas.

Principaux résultats et conclusions

Le fondement

Concordance avec les besoins des secteurs

L'IPS a toujours sa raison d'être et elle répond aux besoins des secteurs en RH. L'entreprise privée aussi bien que le secteur public jugent efficaces ces partenariats souples et à caractère national. L'approche paritaire, patronale-syndicale, a également ses assises dans les travaux de recherche sur les pratiques de RH. En raison de sa souplesse qui permet à chaque secteur de définir ses besoins dans ce domaine et les mesures qui lui conviennent, il ne faut pas s'attendre à ce que chaque conseil sectoriel se conforme à toute la gamme des objectifs et des priorités de l'IPS ni qu'il les juge tous pertinents. Toutefois, dans l'ensemble, il existe une bonne concordance entre les besoins des conseils sectoriels et les priorités gouvernementales concernant les pratiques de développement des ressources humaines.

Adaptation au changement

En général, les conseils sectoriels s'adaptent volontiers aux nouvelles initiatives du gouvernement. Ils n'ont pas tous été en mesure de s'adapter au changement de priorités du gouvernement et aux nouvelles initiatives lancées sous l'égide de l'IPS. L'adoption de modifications peut nuire à la réalisation des plans et échéanciers originaux des conseils sectoriels. Ces derniers insistent pour que le gouvernement fasse preuve de souplesse et permette à chaque conseil sectoriel de réagir selon ses besoins et ses ressources aux nouvelles priorités gouvernementales. Les responsables de l'IPS affirment, pour leur part, leur intention de ne poursuivre de nouvelles initiatives que si elles coïncident avec les besoins d'un conseil sectoriel et ceux de l'IPS.

Concordance entre les objectifs de l'IPS et des conseils sectoriels

Les objectifs des ententes sectorielles semblent bien concorder avec ceux de l'IPS. Toutefois, sauf en regard du processus et des résultats d'exécution, les ententes n'établissent pas de liens entre les objectifs de l'IPS et ceux des conseils sectoriels. Elles devraient pourtant comporter un énoncé d'intention en ce qui a trait à l'employabilité et aux incidences au niveau de l'entreprise, afin de tirer au clair ce qui est de nature à répondre aux objectifs élargis de l'IPS.

Soutien du public

L'IPS correspond bien au goût du public pour une approche non politisée des programmes et pratiques en matière de ressources humaines. Des sondages d'opinion confirment que dans l'ensemble, le public est fermement en faveur de l'apprentissage continu et du concept de partenariat. Il se préoccupe moins de savoir qui est responsable de la formation que d'obtenir des résultats tangibles.

Les résultats

Processus de l'IPS

La gestion de l'IPS suscite un certain sentiment de frustration, mais les conseils sectoriels ont une très bonne opinion des dirigeants et des fonctionnaires de l'IPS. Les responsables de l'IPS sont considérés très efficaces, professionnels et serviables. Les conseils sectoriels aimeraient recevoir encore plus de services de ces derniers, comme celui de les renseigner sur les leçons apprises ailleurs et de leur procurer une méthode simplifiée pour mettre à jour les études de RH.

Les conseils sectoriels estiment que certains changements dans la gestion de l'IPS pourraient leur être bénéfiques ou contribuer à améliorer le processus. Il faudrait, entre autres :

- expliquer clairement les lignes de conduite et la marche à suivre, surtout pour la phase de mise au point;
- énoncer en termes précis dans les ententes les objectifs de l'IPS et ce qu'on attend de chaque conseil sectoriel;
- énoncer en termes précis dans les ententes les exigences de la part du conseil sectoriel en matière d'autosuffisance;
- dans certains cas, prévoir une période de transition entre l'étude de RH et l'entente de développement afin, entre autres, d'officialiser les partenariats et d'élaborer des stratégies possibles dès le début du processus;
- assurer une meilleure concordance entre la marge brute d'autofinancement et les dépenses des conseils sectoriels, d'une part, et le calendrier des paiements (en décroissance), malgré l'exigence d'autosuffisance touchant les activités essentielles.

Les responsables de l'IPS précisent que le manque de lignes directrices et de définitions tient au fait que le programme est en évolution et que les conseils sectoriels et les gestionnaires se trouvaient en situation d'apprentissage. Ils entendent faire en sorte que l'IPS demeure aussi flexible que possible, même au prix d'un certain degré d'ambiguïté.

Conception et exécution

La formule du partenariat sectoriel favorise la diversité et la créativité dans les programmes et les mécanismes d'exécution. Il n'est pas sûr qu'un programme gouvernemental traditionnel ait pu produire autant de diversité et de créativité. Cette diversité témoigne de la différence dans la perception des besoins de chaque secteur. Elle va permettre d'explorer la façon dont les diverses formes de programmes et de services répondent aux besoins des travailleurs et des gestionnaires faisant partie de marchés du travail différents. Étant donné que cette diversité pourrait aussi provoquer des chevauchements, il importe que les conseils sectoriels maintiennent leurs liens de communication et que l'IPS les renseigne sur les leçons apprises ailleurs.

L'un des aspects les plus importants de l'initiative réside dans l'approche paritaire, patronale-syndicale, pour la conception et l'exécution des programmes et services. Cette formule a produit des résultats exceptionnels dans de nombreux secteurs, compte tenu des objectifs divergents des partenaires et de l'antagonisme qui a trop souvent marqué, par le passé, les rapports entre patrons et employés lors des négociations. Toutefois, des divergences patronales-syndicales nuisent encore dans certains cas au progrès.

On peut noter un progrès significatif dans la mise au point des produits et leur adoption au niveau de l'entreprise. Les résultats varient sensiblement selon les conseils sectoriels, mais tous ces derniers accusent du retard à l'égard de leur plan initial. Le partenariat sectoriel constitue un processus complexe qui ne doit pas être considéré comme allant de soi.

Un domaine qui laisse à désirer est celui des efforts de marketing pour les produits et services des conseils sectoriels. La mise au point des produits et services est parfois tellement exigeante que, sauf pour l'évaluation initiale des besoins, on ne s'efforce pas beaucoup de dresser des plans et des stratégies de marketing tant que les produits ne sont pas presque prêts. Le retard mis à se préoccuper des activités de marketing, entre l'évaluation des besoins et la mise au point du produit, risque de reporter encore à plus tard l'adoption des programmes et services par le secteur. DRHC étudie actuellement ses besoins et ceux des secteurs du point de vue des stratégies de communication.

L'équité en matière d'emploi

Peu de conseils sectoriels ont mis en oeuvre des initiatives qui tendent précisément à l'équité en matière d'emploi malgré l'obligation, prévue dans les ententes sectorielles, de s'occuper de cette question. Bien que des interventions se développent également dans ce domaine sous l'égide des Initiatives en faveur des jeunes, il faudrait consacrer plus de ressources à trouver des occasions d'inclure des mesures d'équité professionnelle dans la conception des programmes. En vue d'accroître les activités entreprises à cette fin par les organisations sectorielles de nature nationale, un comité en faveur de l'équité professionnelle a été formé à la Direction des partenariats en ressources humaines de DRHC.

Le changement systémique

Il est évident que l'IPS a provoqué un changement systémique dans les pratiques de RH. La participation mixte patronale et syndicale aux initiatives sectorielles s'écarte sensiblement de la manière dont ces pratiques étaient conçues et mises en oeuvre par le passé. Dans certains cas, les établissements scolaires se préoccupent davantage des besoins des secteurs, allant jusqu'à modifier leur approche traditionnelle dans la conception des cours et l'attribution des crédits. Beaucoup d'intervenants croient que le mur des compétences constitutionnelles a été aboli parce que les programmes et services offerts par les conseils sectoriels dépendent de l'industrie et que leur conception ne relève d'aucun niveau de gouvernement.

L'autosuffisance

Il y a de bonnes raisons de promouvoir l'autosuffisance des conseils sectoriels. Certains sont déjà autosuffisants quant à leurs activités essentielles et les faits montrent que la plupart pourraient le devenir, bien que la majorité ne pourront pas atteindre leur marge brute d'autofinancement prévue à l'origine. Divers facteurs contribuent à faire dévier les conseils sectoriels de leurs prévisions initiales à cet égard, notamment le retard dans la mise en oeuvre de leurs programmes et services et le souci de se conformer à de nouvelles initiatives du gouvernement. L'aptitude à concevoir et à mettre en oeuvre des

programmes et des services et celle à devenir autosuffisant sont deux mesures différentes de la réussite. Quand un secteur a de la difficulté à concevoir et à mettre en oeuvre des programmes et des services, cela n'a rien à voir avec l'autosuffisance; il s'agit plutôt d'un problème d'exécution ou de pertinence.

CHAPITRE

1 INTRODUCTION

1.1 Description et objectifs de l'Initiative des partenariats sectoriels

Description

L'Initiative des partenariats sectoriels (IPS) dont le ministre des Finances a annoncé la création dans son Exposé économique de l'automne 1992, est un programme quinquennal (de 1993-1994 à 1997-1998) destiné à favoriser le développement d'une culture de la formation et à accroître les investissements du secteur privé dans la formation. Par l'intermédiaire de l'IPS, le gouvernement fédéral aidera le secteur privé à créer des partenariats sectoriels en vue de coordonner la gestion des ressources humaines. L'IPS a permis de consolider au sein d'un seul service de DRHC, soit la Direction des partenariats en ressources humaines, les quatre fonctions suivantes : exécution des partenariats sectoriels; normes, planification et analyse; études sectorielles; perfectionnement de la main-d'oeuvre. L'Initiative a pour but d'inciter le secteur privé à collaborer à un nouveau système de planification des ressources humaines qui doit déboucher sur la mise au point de nouvelles stratégies en la matière. L'IPS se concentre uniquement sur l'adaptation à un marché en expansion.

Objectifs de l'Initiative des partenariats sectoriels

L'Initiative des partenariats sectoriels possède d'importants objectifs. Dès sa création, ainsi qu'en témoignent des documents internes, l'Initiative s'est vu confier les buts suivants :

1. Inciter le secteur privé à accroître ses efforts en matière de formation.

2. Améliorer l'accès aux possibilités économiques grâce à de meilleures compétences.

3. Aider les travailleurs des secteurs aux prises avec une restructuration à s'adapter au changement.

4. Encourager la création de partenariats autosuffisants, voués à la planification et au développement à long terme des ressources humaines. Ce processus a notamment pour intervenants-clés :

   - ❒ les chefs d'entreprise et les travailleurs (secteur privé);
   - ❒ d'autres ministères fédéraux;
   - ❒ les gouvernements provinciaux;
   - ❒ les maisons d'enseignement.

   Ils ont les objectifs suivants :

   - ❒ développer une culture de la formation au sein des entreprises;
   - ❒ accroître la sensibilisation aux problèmes du développement des ressources humaines;
   - ❒ mobiliser employés et employeurs pour qu'ils prennent en main la formation professionnelle;
   - ❒ se concentrer sur les préoccupations particulières des PME.

5. Fournir aux secteurs une base d'information quantitative pour les aider à identifier et à planifier les compétences de l'avenir.

6. Concevoir et adopter des normes professionnelles et de compétences en vue d'un meilleur fonctionnement du marché du travail.

Il ne faut pas s'attendre à ce que chaque conseil sectoriel remplisse tous les objectifs de l'IPS. De plus, les objectifs initiaux se précisent à mesure que l'Initiative évolue, si bien qu'à l'heure actuelle, l'accent porte davantage sur les changements systémiques dans les pratiques relatives aux ressources humaines (voir l'annexe A).

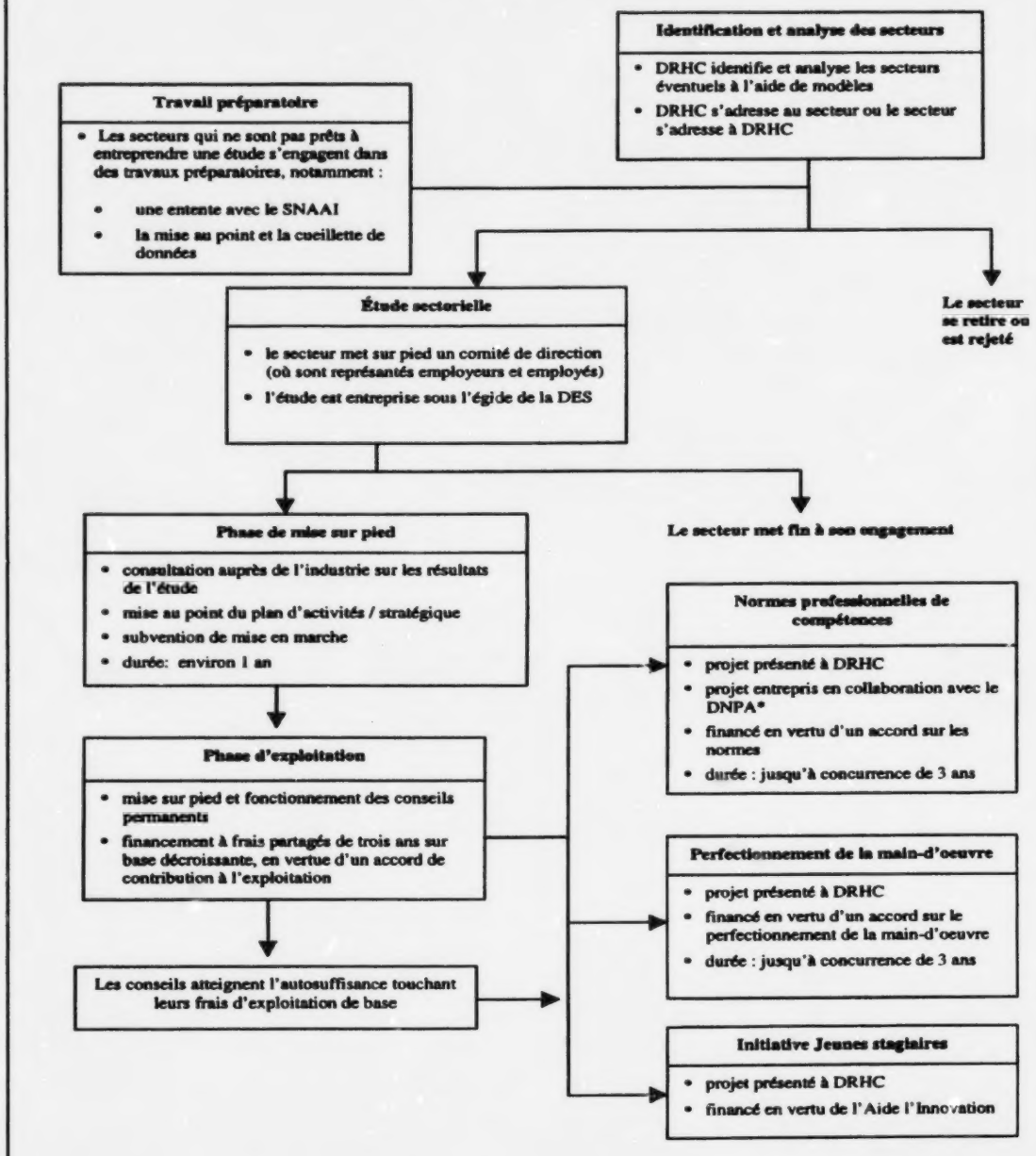
Processus de l'IPS

Comme chaque secteur est unique en son genre et a des besoins qui lui sont propres, les partenariats suivent un cheminement qui varie quelque peu selon les secteurs. Néanmoins, le processus comporte toujours un certain nombre de phases. Le tableau 1.1 illustre la mise au point typique d'une entente sectorielle. Toutefois, soulignons que le processus n'est pas rigoureusement linéaire et qu'il peut être modifié en fonction des besoins propres à un secteur. Résumons d'abord brièvement le processus de l'IPS. Ce dernier est décrit en détail à l'annexe B.

Avant de pouvoir entamer l'établissement d'un partenariat, un secteur doit avoir été choisi et son inclusion dans l'IPS, autorisée. Les secteurs éventuels font tous l'objet d'un examen effectué par un comité de sélection où siègent les directeurs des divisions suivantes, au sein de la Direction des partenariats en ressources humaines : Exécution des partenariats sectoriels; Normes, planification et analyse; Études sectorielles; Perfectionnement de la main-d'oeuvre.

Quand un secteur adhère à l'IPS, la première étape en vue de créer un partenariat sectoriel consiste, en général, à effectuer une étude sectorielle. Si le secteur n'est pas encore prêt à entreprendre ce genre d'étude (p. ex., à cause d'un consensus insuffisant ou de partenariats existants), DRHC peut lancer le partenariat au moyen de mesures préparatoires, notamment par une entente relevant du Service national d'aide à l'adaptation de l'industrie (SAAI) ou par la mise au point et la cueillette de données initiales.

Graphique B.1: Inititative de partenariats sectoriels
Processus de mise au point des ententes sectorielles



• Division des normes, de la planification et de l'analyse

À l'heure actuelle, c'est la Division des études sectorielles qui réalise la plupart de ces études. D'autres sources peuvent s'en charger (au sein de l'industrie ou du gouvernement), mais l'étude en cause doit être validée par la Division des études sectorielles. Bien que DRHC finance et dirige les études sectorielles, le secteur participe au processus par l'entremise de ses représentants au sein du comité directeur chargé de mener une étude.

Si l'étude sectorielle fait ressortir la nécessité d'une approche sectorielle pour combler les besoins en ressources humaines, le secteur passe alors, normalement, à l'étape de la mise au point. Il peut aussi, à l'issue d'une étude, décider de se retirer de l'IPS ou d'adopter une solution de rechange (comme passer une entente avec le Service national d'aide à l'adaptation de l'industrie).

La phase initiale peut durer jusqu'à un an, période pendant laquelle DRHC fournit du financement en vertu d'un accord de contribution de l'IPS à la mise sur pied du conseil sectoriel. D'ordinaire, le comité directeur chargé de l'étude sectorielle dirige également la phase de mise au point. Cette étape comporte normalement la consultation du secteur sur les résultats de l'étude sectorielle ainsi que la rédaction d'un plan d'activités pour le conseil sectoriel. Si le plan d'activités satisfait aux exigences de DRHC touchant l'IPS et répond aux besoins et aux objectifs du secteur, le conseil est créé et entame une phase d'exploitation de trois ans.

Pendant les trois années que dure cette phase d'exploitation, le conseil est subventionné par PRH sur la base d'un partage des coûts dégressif, en vertu d'un accord de contribution à son fonctionnement. Les capitaux ainsi fournis doivent servir aux frais d'administration du conseil. Les conseils sectoriels consistent en un conseil d'administration où employeurs et employés sont représentés à parts égales. Chaque conseil sectoriel dispose aussi d'un personnel rémunéré, peu nombreux, qui se compose normalement d'un directeur administratif et des employés nécessaires à la mise en oeuvre des services et des programmes approuvés par le conseil d'administration du conseil sectoriel. Au bout de trois années d'activité, les conseils sont censés pouvoir assumer eux-mêmes leurs frais d'exploitation de base.

Outre les capitaux qu'ils obtiennent pour couvrir les frais de mise sur pied et d'exploitation du conseil, beaucoup de secteurs concluent avec DRHC des ententes supplémentaires en vue de financer des initiatives particulières de développement des ressources humaines. Ces ententes concernent notamment des projets dans le cadre de programmes relatifs au perfectionnement de la main-d'oeuvre, aux normes professionnelles et de compétences ainsi qu'aux jeunes. Des crédits sont également offerts pour le perfectionnement de la main-d'oeuvre et l'élaboration de normes professionnelles et de compétences, en vertu d'un accord de contribution de l'IPS. Les secteurs en soumettent la demande à la Direction des partenariats en ressources humaines. La durée normale de ces projets est également de trois ans. Les projets relatifs aux normes professionnelles et de compétences sont entrepris avec l'aide de la Division des normes, de la planification et de l'analyse, qui réunit les spécialistes de DRHC en la matière.

Les secteurs peuvent maintenant obtenir du financement dans un autre domaine que le perfectionnement de la main-d'oeuvre ainsi que les normes professionnelles et de compétences, c'est-à-dire pour des projets découlant d'une nouvelle initiative appelée Jeunes stagiaires (1994-1995/1997-1998). Ces projets comprennent la mise au point de stages destinés à faciliter la transition de l'école au travail et à mieux préparer les nouveaux travailleurs des secteurs participants. Bien que Jeunes stagiaires ne soit pas financé à même les crédits de l'IPS, on s'attend à ce que ce programme serve d'important véhicule à de nombreuses ententes sectorielles.

Budget de l'IPS

Les crédits budgétaires de l'IPS pour les années financières allant de 1993-1994 à 1997-1998 atteignaient à l'origine 250 millions de dollars; toutefois, en raison de nombreuses compressions, les prévisions budgétaires quinquennales s'établissaient, au 14 novembre 1995, à 135 millions de dollars (F&E et programme de contributions conjugués). Ce dernier chiffre ne comprend pas les 45 millions de dollars affectés aux partenariats sectoriels conclus en vertu de Jeunes stagiaires, ni les crédits consentis au financement et aux services votés du Service national d'aide à l'adaptation de l'industrie (SAAI).

Le tableau 1.2 présente les dépenses en contributions de l'IPS depuis l'adoption du programme. Au 14 novembre 1995, les contributions globales en vertu de l'IPS s'élevaient à environ 42,7 millions de dollars. La majeure partie de ces dépenses ont servi à financer le fonctionnement des conseils, 22,8 millions de dollars, et les ententes de perfectionnement de la main-d'oeuvre, 16,8 millions de dollars. Les ententes relatives aux normes professionnelles n'ont occasionné que des dépenses de 3,1 millions de dollars. Le tableau ne comprend pas les contributions de 9,4 millions de dollars au programme Jeunes stagiaires ni les crédits de 10,5 millions de dollars pour le financement d'activités relevant du SAAI mais liées à l'IPS. Bien que les dépenses relatives au SAAI et à Jeunes stagiaires ne découlent pas du budget de l'IPS, les responsables de l'IPS estiment qu'elles font partie intégrante de leur approche à l'égard des activités sectorielles. À l'automne de 1995, il existait 18 conseils sectoriels en activité et trois autres étaient en voie d'établissement[1].

TABLEAU 1.2
DÉPENSES DE L'IPS
(en milliers de dollars)

Crédits du programme	Année financière			Total
	1993-1994	1994-1995	1995-1996[1]	
Financement des conseils	9 643 $	8 965 $	4 169 $	22 777 $
Perfectionnement de la main-d'oeuvre	5 047 $	7 576 $	4 189 $	16 812 $
Normes professionnelles	—	1 475 $	1 660 $	3 135 $
Total	14 690 $	18 016 $	10 018 $	42 724 $

1. Au 14 novembre 1995

1. La liste complète des conseils sectoriels figure à l'annexe C.

1.2 Questions de l'évaluation et méthodologie

Comme la plupart des conseils sectoriels venaient de commencer leur phase d'exploitation, nous avons effectué une évaluation formative. À cette étape, l'évaluation de l'Initiative des partenariats sectoriels répondait à deux objectifs principaux. Le premier consistait à obtenir de l'information relative aux diverses questions devant être évaluées, notamment en ce qui touche le fondement et les résultats (voir ci-dessous). Les questions de l'évaluation sont énumérées et décrites en détail à l'annexe D. À noter que ces questions concernent l'évaluation globale et non pas uniquement formative.

(a) Questions relatives au fondement

- ❒ L'Initiative des partenariats sectoriels et les ententes sectorielles concordent-elles avec les besoins actuels et en évolution des secteurs?
- ❒ Les buts et objectifs des ententes sectorielles sont-ils conformes à l'IPS?
- ❒ Les liens de responsabilité sont-ils bien compris et acceptés?
- ❒ La conception actuelle de l'Initiative est-elle plausible?

(b) Questions relatives à l'exécution

- ❒ Les résultats prévus dans les ententes sectorielles ont-ils été atteints?
- ❒ Les ententes sectorielles ont-elles abouti à des partenariats efficaces?
- ❒ Les ententes sectorielles ont-elles débouché sur des pratiques et des programmes adéquats et efficaces en matière de développement des ressources humaines?
- ❒ Les secteurs atteignent-ils leur autosuffisance?
- ❒ Quel degré de sensibilisation et quel déploiement l'IPS a-t-elle atteints?
- ❒ Quel degré de sensibilisation et quel déploiement les ententes sectorielles ont-elles atteints?

Le second objectif était de raffiner la matière à évaluer et de mettre au point une méthodologie en vue des autres étapes de l'évaluation de l'IPS, soit le contrôle permanent et l'évaluation sommative. Les questions de méthodologie concernant les étapes ultérieures font l'objet d'un document à part et ne figurent pas dans le présent rapport de gestion.

Pour atteindre les objectifs de l'évaluation sommative de l'IPS, nous avons eu recours à divers éléments d'enquête dont :

- les entrevues avec des personnes-clés;
- l'examen de documents et de dossiers;
- les discussions de groupe avec employés et administrateurs des conseils;
- les sondages auprès d'employeurs et employés et les groupes de discussion;
- l'analyse de données administratives;
- les études de cas de onze conseils sectoriels[2].

L'évaluation formative reposait surtout sur l'approche de l'étude de cas, ces derniers étant au nombre de onze, c'est-à-dire un par conseil sectoriel retenu. Étant donné que les problèmes éprouvés par un conseil sectoriel peuvent lui être particuliers et qu'il est rare qu'un problème soit commun à tous les conseils, il est difficile de généraliser. Il est moins important de dresser le bilan des problèmes ou des avantages que de tirer des leçons de ces observations.

Il convient aussi de signaler que les conseils sectoriels en étaient à diverses étapes de leur phase d'exploitation. Tandis que certains s'efforçaient encore de mettre au point leurs produits et services, d'autres venaient à peine d'entamer leur phase de «marketing», destinée à encourager les entreprises et les travailleurs à participer, et quelques-uns offraient leurs programmes et services à des participants depuis plus d'un an. L'étape où en étaient les conseils sectoriels dans leur mise en oeuvre a profondément influé sur les résultats observables de l'évaluation formative. Ajoutons également que les études de cas reflètent la situation d'un conseil sectoriel telle qu'elle était au moment de l'étude. Comme les études de cas ont été réalisées à divers moments, il se peut que les renseignements ne soient pas tout à fait à jour dans chaque cas.

1.3 Organisation du rapport

Les conclusions de l'évaluation formative de l'IPS sont organisées en fonction de deux grands sujets :

2. Les conseils sectoriels ayant fait l'objet d'une étude de cas sont énumérés à l'annexe C.

- ❒ le fondement
- ❒ les résultats.

La nature de l'évaluation formative nous oblige à nous en tenir uniquement aux questions relatives au fondement et aux résultats. En ce qui concerne les autres questions (comme l'efficience, l'efficacité et les solutions de rechange), l'information obtenue était trop fragmentaire pour figurer dans le présent rapport.

2 FONDEMENT

2.1 Concordance de l'IPS avec les besoins des secteurs

À propos de bien-fondé, il s'agit d'abord de savoir dans quelle mesure l'IPS répond aux besoins des secteurs. On s'accorde à dire que jusqu'ici, l'IPS est bel et bien pertinente. Les représentants des conseils sectoriels en activité portent un jugement positif sur l'Initiative et affirment qu'elle concorde fort bien avec les besoins de leur secteur. En général, les répondants estiment que l'IPS est très souple et peut combler les besoins sectoriels les plus divers. Les partenariats nationaux sont perçus comme une approche extrêmement efficace, et l'IPS est tenue pour être une politique adéquate et opportune. Il semble que la responsabilité soit, comme il se doit, directement confiée à l'industrie.

Il règne aussi parmi les répondants un consensus selon lequel les conseils ou leurs activités ne pourraient exister sans l'appui et le financement de l'IPS.

Dans quelques cas seulement, les répondants sont d'avis que l'IPS ne concorde pas parfaitement avec tous les besoins du secteur en développement des ressources humaines. Les représentants de deux conseils ont regretté, en particulier, que l'IPS ne permette pas à leur conseil de régler les problèmes d'adaptation découlant de la réduction des effectifs dans leur secteur. Les deux ont jugé nécessaire de fournir

des services d'adaptation et/ou de recyclage aux travailleurs mis à pied afin qu'ils puissent trouver un nouvel emploi ou réintégrer l'industrie lorsque l'occasion s'en présentera. Le problème de la décroissance n'a pas la même importance pour tous les conseils puisque, pour certains, leur secteur est plutôt à la hausse que sur le déclin. D'autres conseils sectoriels sont moins enclins à concevoir un programme d'adaptation à un marché en contraction, compte tenu de l'énorme défi que leur pose la mise en oeuvre des programmes et services d'adaptation à un marché en expansion.

Ce n'est pas que les responsables de l'IPS aient refusé de répondre aux besoins de certains secteurs de s'adapter aux compressions. C'est plutôt que l'adaptation à un marché en contraction ne fait pas partie du mandat de l'IPS. Il faut donc se demander s'il convient d'inscrire dans le mandat de l'IPS le soutien aux activités d'adaptation rendues nécessaires par la réduction des effectifs.

En faveur d'intégrer les activités d'adaptation aux marchés tant en expansion qu'en contraction, il y a l'argument de la distinction quelque peu artificielle entre les deux concepts. Il est fréquent que dans une entreprise, les deux phénomènes se déroulent en même temps et dépendent d'une même cause. Toutefois, il y a peu de faits sur lesquels fonder un argument pour ou contre l'intégration de ces formes d'activités sous l'égide de l'IPS. Le seul programme d'adaptation à la réduction d'effectifs qui soit de conception et d'exécution sectorielles est celui du CCCES. Bien que les sources de financement ne soient pas intégrées, ce secteur a décidé de réunir ses comités d'adaptation, créés l'un pour un marché en contraction et l'autre pour un marché en expansion, en un seul comité mixte patronal-syndical. Outre les avantages que procure l'absence de comités distincts, le CCCES estime qu'en toute logique, les deux genres d'activités sont liés; il a donc établi des plans qui associeront encore plus étroitement les deux formules. L'évaluation des besoins faite en vue d'établir les activités d'adaptation à la hausse sera intégrée au Système d'adaptation des travailleurs du CCCES en cas d'une mise à pied. Cette fusion des deux systèmes d'information réduira grandement les coûts associés à l'évaluation des besoins en vue des mesures d'adaptation à prendre lorsque les effectifs subissent une réduction. Le coût du recyclage des travailleurs mis à pied pourra aussi diminuer puisque les crédits collégiaux obtenus en fonction de la reconnaissance des acquis et du Programme de formation de la main-d'oeuvre du CCCES seront transférables à tout programme de crédits collégiaux.

Bien que la plupart des conseils sectoriels n'aient pas de programme proprement dit d'adaptation à un marché à la baisse, les programmes et services offerts aux travailleurs en poste pourraient

venir en aide aux travailleurs mis à pied. La formation générique transférable devrait améliorer leurs chances d'être réembauchés. Pour les conseils dont les collèges ont reconnu les cours de formation ou la reconnaissance des acquis, les crédits obtenus pour avoir suivi des cours de perfectionnement vont réduire la durée du recyclage exigé dans le cadre d'un programme d'adaptation à la baisse, de même que les frais connexes.

Les porte-parole de certains conseils ont dit avoir défini des besoins qui n'étaient pas, à l'origine, du domaine de l'IPS mais qui ont été inscrits depuis dans le programme Jeunes stagiaires. Ainsi, un conseil sectoriel avait, dans son projet initial, prévu la nécessité d'améliorer son image comme milieu de travail et celle de fournir de nouveaux arrivants dans le secteur; plus tard, un autre projet a été conçu à cette fin sous l'égide de Jeunes stagiaires.

Les répondants d'un petit nombre de secteurs (dont deux, en particulier) ont signalé que les priorités de DRHC à l'égard des conseils ne correspondent pas nécessairement aux priorités du secteur. Par exemple, alors qu'une étude sectorielle a fait ressortir comme besoin éventuel la question des normes professionnelles, des répondants ont affirmé en entrevue que les employeurs de ce secteur n'étaient pas du tout intéressés à élaborer des normes. De même, les représentants d'un conseil ont souligné que même si Jeunes stagiaires constitue une priorité gouvernementale et que le conseil a été incité à donner suite aux projets de DRHC en faveur des jeunes, l'initiative ne convient pas à leur secteur à cause d'une importante réduction des effectifs et de nombreuses mises à pied.

Les gestionnaires de l'IPS ont mentionné que DRHC et un secteur se sont lancés dans des initiatives où il existe un chevauchement entre le programme du gouvernement et celui du secteur. Dans un domaine comme celui de la jeunesse, l'IPS n'a pas obligé les secteurs à entreprendre des activités qu'ils n'estimaient pas correspondre pour l'instant à leurs besoins et à leur programme. Les dirigeants de l'IPS ont voulu une approche souple afin que, comme l'aide de DRHC, la réponse d'un secteur à ses problèmes de ressources humaines respecte la conjoncture qui lui est propre.

Ces dernières observations, qui émanent de conseils sectoriels, n'ont pas pour effet de nier l'existence d'une concordance entre l'IPS et les besoins des secteurs; elles ne font que souligner le fait que

les secteurs n'éprouvent pas tous les mêmes besoins et ne sont pas toujours capables de répondre aux priorités du gouvernement. Les conseils sectoriels insistent pour dire que le gouvernement doit faire preuve de souplesse et permettre à chaque conseil sectoriel de réagir aux nouvelles priorités gouvernementales en tenant compte des besoins et des ressources du secteur.

Le fait de se conformer à de nouvelles initiatives du gouvernement pourrait avoir une conséquence négative, celle d'obliger les conseils sectoriels à retarder leurs activités en cours pendant qu'ils en conçoivent des nouvelles et les mettent en oeuvre. Il s'agit d'une considération importante pour les conseils sectoriels, puisqu'ils sont tenus d'atteindre leur autosuffisance en trois ans. Comme le souligne un représentant de DRHC, en voulant se conformer à de nouvelles priorités ministérielles, les conseils sectoriels pourraient se voir empêchés de remplir les engagements qu'ils ont pris en vertu des ententes sectorielles.

Les représentants de secteurs inactifs ont mentionné que malgré la concordance de l'IPS avec leurs besoins, ils n'y ont pas adhéré pour diverses raisons qui ne sont pas liées à l'Initiative elle-même, notamment le manque d'intérêt dans l'industrie et le fait que d'autres questions aient reçu une priorité supérieure à celle du développement des ressources humaines.

Modification des besoins sectoriels au fil du temps

Il est entendu que l'IPS réagit avec flexibilité aux besoins des conseils sectoriels, comme en témoigne la conclusion de nouvelles ententes destinées à accroître les activités opérationnelles des conseils sectoriels. Toutefois, on ignore comment signaler au juste les besoins de changement dans les ententes sectorielles. Comment un conseil sectoriel s'y prend-il pour reconnaître un changement dans les besoins du secteur? Doit-il effectuer une nouvelle étude sectorielle ou mettre l'ancienne à jour? Il n'y a pas de réponse claire à ces questions et il n'en existe peut-être pas. Il semble nécessaire de simplifier la méthodologie en vue de mettre à jour les renseignements sur les ressources humaines dans tel ou tel secteur.

Les besoins sectoriels en fait de formation et de développement des ressources humaines se modifient au fil du temps, à mesure que le secteur évolue. Certaines études sectorielles sont déjà désuètes. Par exemple, les premières études du secteur des textiles et de celui des logiciels sont dépassées, et les conseils sectoriels concernés sont en train de les mettre à jour au moyen de sondages auprès des employeurs. Les deux secteurs tentent ainsi de rendre leur analyse des besoins plus actuelle.

L'existence d'un contact permanent avec le secteur pour en connaître les besoins réels demeure un objectif important des conseils sectoriels. Il importe énormément de maintenir la communication avec le secteur et les membres du conseil qui y sont actifs ou travaillent «sur place» (employés aussi bien qu'employeurs), afin de s'assurer que les activités et les initiatives du conseil restent actuelles.

2.2 Conformité des ententes et des conseils sectoriels avec les buts et objectifs de l'IPS

À prime abord, la conformité paraît évidente. Étant donné que bon nombre des conseils sectoriels ont vu le jour grâce à l'IPS et que les ententes sectorielles sont négociées avec la direction de l'IPS, on peut s'attendre à ce qu'il y ait conformité entre les buts et objectifs des ententes sectorielles et ceux de l'IPS. S'il en va ainsi de façon générale en ce qui concerne le processus et les résultats d'exécution, la chose est moins sûre à long terme. Les conseils sectoriels s'estiment responsables des résultats tels qu'énoncés dans leurs ententes. Tout en reconnaissant l'importance des effets sur l'employabilité et des incidences sur l'entreprise (non expressément prévus dans les ententes), les conseils sectoriels jugent que ce serait modifier la nature de leurs ententes sectorielles que d'en évaluer le succès en fonction de ces résultats. Des intervenants-clés ont exprimé l'avis que les ententes devraient comporter un énoncé d'intention en ce qui a trait à l'employabilité et aux incidences au niveau de l'entreprise, afin de tirer au clair ce qui est de nature à répondre aux objectifs élargis de l'IPS.

Pour certains conseils sectoriels, les énoncés «axés sur les résultats» qui figurent dans les ententes sectorielles constituent un aspect positif de leur engagement en vertu de l'IPS. Il s'agit ici de l'énoncé des résultats à atteindre plutôt que de la description détaillée de la marche à suivre pour mettre en

oeuvre l'entente. Les conseils sectoriels se sentent ainsi plus libres de choisir les mécanismes d'exécution qui répondent le mieux aux besoins de leur clientèle. Par contre, il faut aussi tenir compte des exigences du gouvernement en matière de responsabilité financière. Toutefois, ainsi que nous l'avons signalé, les ententes ne comportent pas d'énoncé des résultats en ce qui a trait à l'employabilité ou aux incidences sur l'entreprise.

2.3 Liens de responsabilité

En général, les conseils s'estiment responsables envers DRHC en raison des accords de financement qu'ils ont conclus. Ils ne croient pas devoir atteindre toute la gamme des incidences et des effets de l'IPS. Chaque conseil répond à des besoins différents et possède son propre ensemble d'objectifs et d'activités. Comme le disait le porte-parole d'un conseil sectoriel, ils «font partie d'un secteur et agissent pour ce secteur»; ils se croient tenus de satisfaire aux exigences du secteur et non à celles de DRHC. Néanmoins, DRHC a des comptes à rendre au public et cette obligation doit être mise dans la balance.

Les conseils s'attendent aussi à devoir dépenser l'argent de DRHC de manière efficace et efficiente, mais à prendre leurs décisions relatives aux besoins et aux projets de concert avec le secteur. Ils s'attendent également à devoir décider de la répartition des crédits en fonction des besoins du secteur.

Beaucoup de conseils sectoriels sont d'avis qu'on ne peut les rendre responsables de tous les effets attendus de l'IPS puisque leurs activités et leurs objectifs ne recoupent pas la gamme complète des objectifs de DRHC. Ainsi, un conseil qui n'a pas l'intention de mettre au point des normes professionnelles ne peut être tenu responsable des conséquences découlant des normes.

2.4 Caractère plausible et pertinence de l'IPS

La logique sur laquelle se fonde l'IPS est plausible tant du point de vue de la réalisation des incidences et des effets attendus que pour sa pertinence en regard de l'intérêt public. La preuve a été faite de la nécessité d'investir dans le capital humain en milieu de travail afin d'améliorer la situation personnelle

des travailleurs et, simultanément, de promouvoir les intérêts des entreprises. Certains conseils sectoriels reconnaissent expressément dans l'énoncé de leurs objectifs ou les documents connexes une différence d'aspirations ou d'intérêts entre employeurs et employés. L'investissement dans le capital humain constitue justement un domaine où la divergence d'intérêts entre le travailleur et l'entreprise peut faire l'objet de solutions communes.

La parité patronale-syndicale a des assises empiriques; l'un des thèmes maintes fois repris consiste à dire que la réussite de l'investissement dans le capital humain réside dans la participation des travailleurs et des employeurs aux décisions touchant les RH. En cette matière, l'initiative sectorielle sert de tribune à la mise au point de stratégies sensées dans la perspective tant du travailleur que de l'entreprise, ingrédient qui, en principe, devrait produire des résultats positifs.

Le fait d'améliorer les normes et les programmes de formation ne peut, à lui seul, augmenter la participation. Pour cela, il faut l'adhésion de l'industrie et des travailleurs, leur «prise» de participation. L'approche sectorielle ne peut pas garantir l'adhésion du secteur tout entier, mais les décisions unilatérales le peuvent encore moins. La mise à exécution sera l'un des meilleurs indicateurs de réussite.

Soutien du public

De récents sondages ont confirmé un très fort soutien du public envers l'apprentissage continu et montré que l'approche du partenariat reçoit un ferme appui[3]. En fait, le public se préoccupe moins de savoir qui est responsable de l'éducation et de la formation que d'obtenir des résultats tangibles. L'approche de l'IPS, où l'on tente de dépolitiser la formation et de se concentrer sur les solutions conjointes, est très bien perçue dans l'ensemble du public.

3. Les Associés de recherche Ekos, *Repenser le gouvernement*, 1995.

En général, aussi, le public estime que l'engagement personnel est un principe-clé de l'apprentissage continu. Cela semble indiquer un soutien solide envers l'approche de l'IPS qui exige plus de participation et de soutien financier de la part de l'industrie.

CHAPITRE

3 RÉSULTATS

Le présent chapitre souligne les résultats obtenus par l'IPS et les conseils sectoriels. Nous avons réparti les résultats en diverses catégories :

- satisfaction au sujet du processus de l'IPS;
- caractère adéquat des ententes;
- conception et structure des conseils sectoriels;
- sensibilisation et adhésion;
- changement systémique;
- équité en matière d'emploi;
- autosuffisance.

3.1 Satisfaction au sujet du processus d'approbation des partenariats sectoriels

Bien que les porte-parole de certains conseils sectoriels se plaignent du manque de clarté générale de la politique et de sa mise en application, les dirigeants et fonctionnaires de l'IPS sont très bien perçus. Les responsables de l'IPS sont qualifiés de très efficaces, professionnels et serviables. Dans

l'ensemble, on affirme que les fonctionnaires de l'IPS ont contribué de façon fort valable au développement des conseils. Voilà qui diverge de l'opinion courante selon laquelle les «bureaucrates» font partie du problème et non de la solution. Les répondants croient que les dirigeants et fonctionnaires de l'IPS pourraient offrir encore plus de «services» aux conseils sectoriels en recueillant de l'information sur les leçons que d'autres conseils sectoriels ont apprises et en en faisant la synthèse.

Cependant, certains aspects du processus soulèvent des préoccupations quant aux besoins des conseils sectoriels que l'IPS pourrait combler. Des conseils sectoriels, rendus à diverses étapes de leur mise sur pied ou de leur exploitation, ont exprimé un sentiment de frustration devant l'absence de véritables lignes directrices. En particulier, ils croient nécessaire d'avoir une forme quelconque d'énoncé de politique ainsi qu'un guide pour la mise sur pied des conseils sectoriels. Beaucoup de répondants, membres d'un conseil sectoriel, disent avoir dû se débrouiller pour mettre sur pied leur conseil et avoir ressenti de la frustration lorsqu'ils recevaient des avis contradictoires de DRHC (au sujet du règlement de l'IPS). Les conseils sectoriels avaient une bien faible idée de ce qu'était l'initiative ou son processus au début des négociations avec DRHC.

Pour les cadres supérieurs de l'IPS, ce problème tient au fait qu'ils faisaient aussi leur apprentissage. Le processus a évolué en cours de route et ne reposait pas sur un modèle statique. Ils souhaitent demeurer aussi flexibles que possible dans la gestion de l'IPS; dans cette optique, moins il y aura de règles rigides, plus l'IPS pourra réagir en souplesse à la multitude de situations qui peuvent se présenter. En outre, l'organigramme a été modifié au sein de DRHC afin d'intégrer tous les éléments relatifs aux secteurs : études sectorielles, mise au point des données, conseils sectoriels, normes professionnelles, perfectionnement de la main-d'oeuvre, jeunes stagiaires et Service national d'aide à l'adaptation de l'industrie. Cette réorganisation va faciliter les communications internes et externes.

La nouvelle approche de l'IPS et son «règlement» ont suscité chez quelques conseils sectoriels un sentiment de frustration et de la confusion. Ces derniers n'ont pas compris que des éléments comme un fonds de fiducie pour la formation ou des activités d'adaptation à la baisse soient permis dans certains secteurs et interdits dans d'autres. Il s'agit malheureusement, de la part de ces conseils, d'un malentendu quant à la source de financement. Les crédits consacrés à l'adaptation à la baisse et à un fonds de fiducie pour la formation ne provenaient pas du budget de l'IPS et ne faisaient donc pas partie de ce

programme. Cette fausse impression crée de la confusion parmi les secteurs qui demandent du financement. Les cadres supérieurs de l'IPS signalent que l'erreur a été expliquée aux secteurs; en outre, on préfère centrer l'IPS sur les besoins et les conditions qui règnent dans un secteur particulier que de faire en sorte que tous les secteurs offrent les mêmes programmes et aient le même niveau de financement.

Certains déplorent aussi le délai d'approbation des projets. Des représentants de conseils sectoriels soulignent la nécessité de mettre au point des programmes devant être exécutés au plus tôt, afin que leur mise en oeuvre puisse rapporter de l'argent. On craint aussi que le retard dans l'approbation mette un frein à l'enthousiasme et au dynamisme. Les cadres supérieurs de l'IPS sont d'avis qu'il serait illusoire de s'attendre à ce que l'approbation de sommes aussi importantes se fasse rapidement. Par ailleurs, alors que pour recevoir une contribution en vertu d'un programme traditionnel il suffit souvent d'y être admissible, en vertu de l'IPS, la pertinence de l'approche stratégique revêt de l'importance. Et il faut du temps pour évaluer l'approche stratégique d'un secteur.

La lenteur du développement, en particulier à cause des études de RH, constitue parfois un problème. Alors que certains conseils sectoriels croient que la phase de mise sur pied «traîne en longueur», on reconnaît aussi que le processus a contribué à former les partenariats qu'il fallait pour entamer de manière efficace la phase d'exploitation. Au cours de l'étude sectorielle, des partenariats se créent et de bonnes relations sont établies. Dans certains cas, on pourrait songer à une période de transition entre l'étude de RH et l'entente de développement afin, entre autres, d'officialiser les partenariats et d'élaborer des stratégies possibles dès le début du processus.

3.2 Pertinence des ententes sectorielles

Les ententes sectorielles renferment un énoncé assez précis des résultats attendus mais, ainsi que nous l'avons mentionné, les objectifs de l'IPS ne sont pas assez explicites. Par exemple, l'IPS a des objectifs tendant à améliorer l'employabilité des travailleurs, mais les ententes sectorielles n'en font pas expressément état.

Les dispositions des ententes sectorielles relatives à la marge brute d'autofinancement et aux paiements suscitent la critique de quelques conseils sectoriels. Au moins l'un d'eux est d'avis que l'attribution des crédits devrait augmenter pendant la durée de fonctionnement de l'entente au lieu de diminuer. La baisse graduelle des paiements cause des problèmes puisque de nombreux secteurs doivent assumer de plus grosses dépenses de développement et de mise en oeuvre vers la fin de l'entente, après la conception des produits et des mécanismes d'exécution. La baisse du financement va à l'encontre de l'expérience acquise par certains conseils sectoriels. Pour les dirigeants de l'IPS, cette baisse a pour but de hausser l'aptitude du secteur à s'autofinancer en l'obligeant, pendant les quatre années en cause (mise sur pied et exploitation) à assumer de plus en plus le financement de ses activités de base.

Le laps de temps qui s'écoule entre les dépenses et leur remboursement cause à certains conseils sectoriels un problème opérationnel. Ce délai est en grande partie attribuable aux dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques* concernant les accords de contribution. La situation n'est pas particulière aux accords de contribution en vertu de l'IPS, et les dispositions touchant la marge brute d'autofinancement sont incontournables.

La question de l'autosuffisance a été longuement débattue ces deux dernières années. Les plans en la matière vont de l'autosuffisance du programme tout entier à celle touchant les frais d'exploitation de base. De concert avec les conseils sectoriels, DRHC a mis au point une définition officielle selon laquelle l'autosuffisance requise dans le cadre des partenariats sectoriels concerne les frais d'infrastructure des conseils sectoriels. À l'avenir, l'insertion d'une définition plus précise de l'autosuffisance dans les ententes sectorielles pourrait aider les conseils à mieux planifier leurs finances.

3.3 Conception et structure des conseils sectoriels

Avant de s'attarder aux résultats des conseils sectoriels, voyons brièvement quels sont leurs mécanismes d'exécution, leurs services, leurs produits et leurs programmes. Une dichotomie assez grossière des conseils sectoriels pourrait reposer sur l'objet de leurs programmes et services. Alors que quelques-uns

cherchent à mettre au point des normes professionnelles et des activités connexes, d'autres ont pour activité principale la mise au point et l'offre de programmes de formation. En réalité, les conseils sectoriels ne constituent pas une simple dichotomie mais présentent un continu allant de la mise au point de normes professionnelles à l'offre de programmes de formation. Toutefois, il est utile de recourir à la dichotomie pour classer les conseils.

L'un des aspects les plus intéressants de la conception et de la structure des conseils sectoriels est la diversité de leurs produits et services :

- ❒ répertoires des compétences;
- ❒ définition des professions et normes professionnelles;
- ❒ nouvelle nomenclature des professions;
- ❒ répertoires des cours de formation;
- ❒ bases de données sur les RH et suivis;
- ❒ séminaires sur les RH;
- ❒ mise au point de programmes d'études;
- ❒ reconnaissance des acquis;
- ❒ accroissement de la formation;
- ❒ orientation de la formation;
- ❒ exécution des programmes de formation;
- ❒ formation des formateurs;
- ❒ programmes d'accréditation;
- ❒ initiatives en faveur de l'équité professionnelle;
- ❒ initiatives en faveur des jeunes.

La diversité des conseils sectoriels se reflète aussi dans la structure de leur organisation (régionale ou centralisée), les partenariats qui sont créés ainsi que les travailleurs concernés. Certains conseils s'intéressent aux besoins tant des PME que des grosses entreprises, tandis que d'autres se concentrent uniquement sur les besoins des PME ou sur ceux des grosses entreprises. C'est parfois la nature du secteur qui dicte le cours des choses. Alors que certains secteurs se composent à peu près exclusivement de grosses entreprises, d'autres se caractérisent par des entreprises plus petites.

Les conseils sectoriels se différencient également par le genre de travailleurs en cause. La plupart s'adressent à l'ensemble de la main-d'oeuvre de leur secteur, mais certains visent tout particulièrement des catégories professionnelles. Dans ce cas, il s'agit de conseils intersectoriels (comme FITT et Logistique),

organisés en fonction d'une catégorie professionnelle précise. Le réseau national des femmes dans les métiers et les technologies (WITT pour *Women in Trades and Technology*) constitue une autre forme de conseil intersectoriel qui s'intéresse à un segment du marché du travail plutôt qu'à une catégorie professionnelle.

Cette diversité dans la conception et la structure des conseils sectoriels témoigne de la variété des besoins des secteurs, et aucune approche ne saurait obtenir préséance. Voici à cet égard quelques observations préliminaires :

- L'accord d'un intérêt exclusif aux PME laisse de côté, dans certains secteurs, un segment important de la main-d'oeuvre et restreint la portée des activités des conseils sectoriels. Un autre désavantage est que les grosses entreprises constituent souvent une importante source d'aide financière. Leur exclusion risquerait de nuire aux efforts des conseils sectoriels en vue d'atteindre leur autosuffisance.

- Il est arrivé dans au moins un cas qu'un conseil sectoriel soit devenu impossible à gérer et ne puisse à peu près pas prendre de décisions à cause du trop grand nombre de membres siégeant à son conseil d'administration. Il faut mettre dans la balance la nécessité d'une représentation élargie et celle d'une prise de décisions efficace.

- Certains conseils sectoriels ont eu recours à une infrastructure régionale pour répondre aux besoins de l'industrie. C'est une formule qui a ses avantages mais qui entraîne des dépenses organisationnelles et des efforts supplémentaires afin de coordonner et de surveiller les activités régionales. Les dirigeants de l'IPS craignent aussi que les structures régionales détournent de l'objectif qui consiste à adopter une stratégie sectorielle nationale et pensent, en outre, qu'il peut être difficile pour le secteur de soutenir une infrastructure à plusieurs niveaux.

L'un des aspects les plus importants de l'initiative réside dans l'approche paritaire, patronale-syndicale, pour la conception et l'exécution des programmes et services. Les secteurs jugent crucial pour l'acceptation de leurs produits et services que les travailleurs et la direction aient leur mot à dire. Le processus devrait aussi être bienfaisant à long terme pour les relations patronales-syndicales à mesure que les intéressés apprennent à collaborer en vue de résoudre les problèmes de ressources humaines dans leur secteur. Cette formule a produit des résultats exceptionnels dans de nombreux secteurs, compte tenu des objectifs divergents des partenaires et de l'antagonisme qui a trop souvent marqué, par le passé, les rapports entre employeurs et salariés lors des négociations. Certains conseils sectoriels ont progressé lentement dans

leur phase initiale, pendant qu'employeurs et employés s'adaptaient à la parité. Dans certains cas, toutefois, des divergences entre salariés et employeurs nuisent encore au progrès.

Sensibilisation et adhésion

L'une des questions soulevées lors de l'évaluation concerne le degré de sensibilisation et d'adhésion auquel ont pu mener les ententes ou les conseils sectoriels. Ce degré varie sensiblement selon les secteurs. En général, les conseils ne savent pas au juste où ils en sont à cet égard. La majorité commence à peine à fonctionner et ils ont, pour se faire connaître, entrepris des activités de marketing et de relations publiques. Les données d'enquête et les sources de renseignement connexes sur les conseils sectoriels plus avancés indiquent une assez bonne sensibilisation des employeurs. Il arrive aussi que la sensibilisation aux activités et aux programmes des conseils sectoriels soit assez élevée parmi les employés.

La plupart du temps, toutefois, les employés sont très peu au courant du conseil sectoriel, voire de ses activités. Ils peuvent être conscients des changements survenus dans la formation ou les normes professionnelles à leur travail, mais ils en ignorent souvent la cause. Cela est attribuable en partie à la nature systémique du changement. La sensibilisation à la source du changement n'a pas d'influence sur les effets du conseil sectoriel sur la main-d'oeuvre. Ce qui compte avant tout, c'est la mise en oeuvre des changements et la manière dont elle est accomplie.

L'encouragement des employés à parfaire leur formation ou à prendre part à des mesures relatives aux RH, surtout s'ils peuvent le faire dans leur milieu de travail, ne semble pas constituer un obstacle à l'acceptation des services et activités des conseils sectoriels. Le plus difficile est de convaincre les employeurs d'adopter les produits et services des conseils sectoriels. Pour rejoindre patrons et employés, les conseils utilisent divers moyens et s'y prennent de diverses façons : communiqués, publicité dans les revues et journaux spécialisés, campagnes d'envois postaux, contacts téléphoniques et suivi effectué en personne, assistance à des conférences. Pour beaucoup de conseils, le défi consiste à sensibiliser les petites entreprises de leur secteur. Des sociétés ont constaté qu'il faut souvent une intervention personnelle, ce qui prend beaucoup de temps.

La sensibilisation ne débouche pas toujours sur une adhésion. Bien des obstacles s'opposent à l'adoption des programmes et services des conseils sectoriels. L'un d'eux consiste à mettre au point des produits génériques qui fassent figure de complément valable aux produits-maison que les entreprises offrent à leurs travailleurs. Le problème est à deux tranchants. D'abord, les conseils sectoriels peuvent éprouver de la difficulté à s'entendre sur la formation générique souhaitée. La plupart des entreprises sont très jalouses de leur formation-maison et ne veulent pas d'une réplique mise au point par le secteur. Ensuite, même lorsqu'il y a consensus en matière de formation générique parmi les membres d'un conseil sectoriel, il est difficile de convaincre individuellement les employeurs de la valeur de cette formation.

Il existe d'autres obstacles à l'adoption des produits et services des conseils sectoriels, dont les suivants :

- Lors des efforts pour susciter l'offre de formation ou encourager la participation à des programmes de formation, le coût joue un rôle majeur. D'ordinaire, on dispose de peu de moyens financiers pour développer les ressources humaines, et les entreprises doutent que les bienfaits en vaillent le coût.

- Pour une formation en bonne et due forme, il faut retirer les travailleurs de la production. Non seulement cela coûte cher, mais une demande de pointe imprévisible peut venir déjouer les plans de formation. Les entreprises suspendent souvent ces plans jusqu'au prochain ralentissement qui peut être assez lointain.

- Le débauchage constitue un autre obstacle. Une entreprise qui forme ses employés au prix d'un investissement considérable en capital humain peut perdre de ses travailleurs au profit d'une autre qui n'offre pas de formation ou d'activité de cet ordre. La formation générique parrainée par les conseils sectoriels peut sembler plus propice au débauchage. Quand une initiative sectorielle atteint sa masse critique de soutien et de participation dans l'industrie, cet obstacle se trouve levé en partie ou en totalité du fait que d'autres entreprises effectuent les mêmes investissements.

- Dans certains cas, l'engagement syndical dans des initiatives sectorielles est perçu comme une menace par les entreprises où les travailleurs ne sont pas syndiqués.

Dans l'ensemble, la réalisation des objectifs d'adhésion accuse du retard. Cela est partiellement attribuable aux obstacles ci-dessus mais, surtout, à la lenteur dans la mise au point des produits et services. Bien que la phase de mise sur pied soit censée se terminer avec la présentation du plan d'activités

du conseil sectoriel et la signature de l'entente de fonctionnement, elle se poursuit en réalité tant que le conseil n'a pas raffiné son concept et élaboré ses produits et services. Comme il s'agit d'un processus complexe, il n'est pas étonnant qu'il se réalise plus lentement que prévu. L'approche sectorielle ne peut être perçue comme allant de soi.

Un domaine qui laisse à désirer est celui des efforts de marketing pour les produits et services des conseils sectoriels. La mise au point des produits et services est parfois tellement exigeante que, sauf pour l'évaluation initiale des besoins, on ne s'efforce pas beaucoup de dresser des plans et des stratégies de marketing tant que les produits ne sont pas presque prêts. Le retard mis à se préoccuper des activités de marketing, entre l'évaluation des besoins et la mise au point du produit, risque de reporter encore à plus tard l'adoption des programmes et services par le secteur. DRHC étudie actuellement ses besoins et ceux des secteurs du point de vue des stratégies de communication.

3.4 Changement systémique

L'IPS a notamment pour objectif de modifier en profondeur la manière dont les pratiques de RH sont conçues et mises en oeuvre dans l'industrie. Le processus de l'IPS, en particulier la participation mixte patronale-syndicale, s'écarte radicalement de la façon d'agir traditionnelle. À certains égards, le rôle des autres partenaires, comme les gouvernements et les établissements scolaires, a aussi été modifié. L'IPS a contribué à dépolitiser la question de la formation et des normes professionnelles. Les produits et services mis au point par les conseils sectoriels correspondent aux besoins de l'industrie et non à un programme gouvernemental, qu'il soit fédéral ou provincial. Les stratégies définies dans chaque secteur le sont en partenariat avec les travailleurs et les chefs d'entreprise qui traitent, à leur tour, avec les milieux de l'éducation et de la formation ainsi que les provinces. L'engagement de ces dernières renforce l'éventualité d'un changement systémique. Beaucoup d'intervenants croient que le mur des compétences constitutionnelles a été aboli parce que les programmes et services offerts par les conseils sectoriels dépendent de l'industrie et que leur conception ne relève d'aucun niveau de gouvernement.

Une autre preuve que le mur des compétences constitutionnelles est tombé, c'est la collaboration des milieux scolaires à la formule des crédits transférables. La possibilité d'obtenir des crédits collégiaux pour de la formation mise au point par le secteur est un changement de taille en regard de la manière dont le système scolaire répondait jusqu'ici aux besoins de l'industrie. Les cégeps et collèges communautaires reconnaissent même l'apprentissage en milieu de travail.

Les conseils sectoriels ont même influencé l'établissement des programmes d'études dans les écoles et collèges. Grâce à l'IPS, ces institutions offrent maintenant des cours plus conformes aux besoins du secteur.

Il y a aussi, comme modification importante, le recours à des conseils sectoriels représentatifs à l'échelle nationale pour établir des normes professionnelles nationales. Par le passé, l'établissement des normes commençait au niveau provincial, d'où l'on s'efforçait d'aboutir à des normes nationales. Le changement systémique se manifeste partout, des normes professionnelles aux normes de formation, et de la mise au point des programmes d'études à la formation de la main-d'oeuvre.

3.5 Équité en matière d'emploi

Il y a diverses façons d'aborder la question des pratiques de RH et celle de l'équité professionnelle, dont les suivantes :

- la répartition équitable dans l'ensemble de la main-d'oeuvre;
- l'amélioration de l'accès et de la participation pour les groupes visés, et
- l'équité d'accès et de participation pour les groupes visés/les initiatives d'équité professionnelle particulières.

En ce qui concerne la répartition équitable dans l'ensemble de la main-d'oeuvre, certains conseils sectoriels ont amené les entreprises participantes à modifier en profondeur la portée de leur formation. Par le passé, ce sont les cadres et les travailleurs qualifiés qui profitaient de la formation, sauf dans le domaine de la santé et de la sécurité. La mise en oeuvre des programmes de formation a fourni aux

travailleurs de la production et aux ouvriers non qualifiés l'occasion d'acquérir des compétences génériques. Les normes professionnelles ont, à l'exception de celles qui ne visent qu'une seule catégorie d'emploi, de vastes conséquences sur la main-d'oeuvre tout entière d'un secteur.

Quand les programmes et services parrainés par les conseils sectoriels ont de fortes répercussions sur la formation et les autres pratiques de RH, tous les segments en profitent, y compris les groupes visés par l'équité professionnelle. Ainsi, plus il y aura de possibilités de formation, plus les membres de ces groupes seront nombreux à être formés.

Mais il reste à savoir, lorsque les groupes visés bénéficient d'un accroissement des activités de RH dans leur entreprise, si cela se fait de manière équitable. Y a-t-il équité d'accès et de participation? Pour répondre à cette question, il aurait fallu des données précises sur la participation de ces groupes aux programmes et services parrainés par les conseils sectoriels de même que sur leur représentation au sein d'un secteur. Or, peu de conseils sectoriels recueillent ces renseignements et certains sont très chatouilleux en ce qui a trait à l'équité.

D'autres indicateurs ont consisté à examiner quels conseils sectoriels ont mis en oeuvre les initiatives suivantes en matière d'équité professionnelle :

- la représentation des groupes visés au sein des conseils sectoriels ou de comités spéciaux;
- les programmes d'extension destinés aux groupes visés;
- la vérification que les normes d'embauche, les programmes de formation et les méthodes sont exempts de préjugés;
- la formation des formateurs touchant les questions d'équité professionnelle, et la vérification qu'il existe parmi les formateurs des membres des groupes visés.

Les conseils sectoriels sont peu nombreux à avoir mis en oeuvre l'une ou l'autre de ces initiatives conformément à l'exigence de veiller à l'équité professionnelle prévue dans les ententes sectorielles. Parmi les mesures prises à cette fin se trouvent les deux suivantes :

- En matière de harcèlement, la ligne de conduite du **Conseil de formation dans le secteur de la fabrication de pièces d'automobile** est expliquée dans le programme du «Certificat en pièces d'automobile»; on y insiste sur la notion du «respect en classe». Les formateurs apprennent à reconnaître le harcèlement et à intervenir. Dans la conception du cours, on s'est efforcé d'écarter les préjugés fondés sur l'orientation sexuelle, le sexe ou la race. Le texte écrit, les exemples et les images sont examinés à la loupe.

- Le **Conseil du Service d'entretien et de réparation automobile du Canada** (CERAC) a entrepris une étude sur les femmes inscrites au programme d'apprentissage du secteur de l'automobile, afin d'obtenir de l'information sur la façon de modifier le programme pour qu'il réponde aux besoins des apprenties. Le CERAC s'est également efforcé de cibler les femmes dans son programme d'orientation professionnelle. Il a collaboré étroitement avec WITT pour concevoir ce programme et prendre des mesures en vue de recruter des travailleuses.

Bien que d'autres initiatives en matière d'équité soient en voie d'élaboration de concert avec les Initiatives en faveur des jeunes, les exemples ci-dessus font figure d'exception. Afin d'accroître le nombre des initiatives dans ce domaine, on pourrait prévoir dans la description des études sectorielles la nécessité d'aborder la question de l'équité en matière d'emploi, et l'IPS devrait veiller à ce que les plans d'activités en tiennent précisément compte. Ajoutons qu'il est difficile de modifier la composition de la main-d'oeuvre si le secteur (ou l'entreprise) n'embauche pas de nouveaux employés. Les programmes axés sur le recrutement, comme les Initiatives en faveur des jeunes, peuvent servir à redresser les inégalités dans la composition; les autres possibilités sont rares mais il n'y a pas lieu d'y renoncer. La direction de l'IPS a exprimé l'avis que DRHC devrait faire davantage pour aider les conseils sectoriels à trouver des occasions d'intégrer dans les programmes et services qu'ils mettent au point des initiatives tendant à l'équité professionnelle. Très souvent, il serait beaucoup plus facile de prévoir des dispositions spéciales en faveur des groupes visés au moment de concevoir les programmes et services que de tenter d'y ajouter des éléments par la suite.

Pour épauler les organisations sectorielles nationales dans leurs démarches en faveur de l'équité professionnelle, un comité a été créé sous l'égide de la Direction des partenariats en ressources humaines de DRHC. Il a pour mandat d'aider les conseillers de DRHC et les organisations sectorielles nationales à promouvoir l'équité professionnelle auprès des secteurs, à déceler les problèmes de cet ordre qui existent dans un secteur, de même qu'à mettre au point des stratégies d'équité professionnelle qui soient sensibles aux problèmes de l'industrie dans l'ordre des ressources humaines, et à en assurer la surveillance.

L'objectif est d'intégrer l'équité professionnelle aux diverses composantes de l'IPS. Par exemple, à propos des normes professionnelles ou de compétences, il est prévu comme critère essentiel des normes professionnelles que toute proposition renferme la mise en garde selon laquelle les normes et les

processus connexes qui seront mis au point ne doivent pas constituer un obstacle susceptible de causer de l'inégalité dans l'accès au travail.

3.6 Autosuffisance

Il y a diverses raisons dont les suivantes pour prévoir dans les ententes sectorielles que l'autosuffisance sera atteinte en trois ans :

- permettre à l'IPS de rejoindre un plus grand nombre de secteurs en réduisant la demande de soutien financier des conseils sectoriels existants;
- s'assurer que les conseils sectoriels répondent aux besoins de l'industrie (l'absence de soutien de la part de l'industrie est un bon indicateur du peu de valeur que celle-ci prête aux produits et services offerts par un conseil sectoriel);
- s'assurer d'une véritable adhésion de l'industrie;
- réduire l'impression que les conseils sectoriels font partie de l'appareil gouvernemental;
- assurer la stabilité et protéger des contraintes financières du gouvernement;
- atteindre une plus grande autonomie tout en demeurant partenaire du gouvernement;
- montrer que les conseils sectoriels sont des organismes non pas fédéraux mais privés.

Les aspirations en matière d'autosuffisance constituent, en fonction de ce qu'on entend par ce terme, une question cruciale pour les conseils sectoriels. On peut débattre le bien-fondé de l'autosuffisance selon le genre d'activité et les dépenses connexes en cause. Lors des premières discussions entre DRHC et les conseils sectoriels, il s'agissait tant des frais administratifs de base que des dépenses de mise au point et d'exécution des programmes. Dernièrement, la définition officielle que DRHC a donnée de l'autosuffisance prévue dans les ententes sectorielles ne concerne que les frais administratifs de base (c'est-à-dire l'autosuffisance des activités essentielles). DRHC reconnaît donc officiellement la possibilité que les conseils sectoriels ne puissent se suffire financièrement à eux-mêmes dans tous les aspects de leurs activités.

Ainsi que nous l'avons mentionné, l'autosuffisance exigée a en partie pour but de permettre au programme de soutenir avec des capitaux restreints un grand nombre de conseils sectoriels. L'autosuffisance des activités essentielles constitue un moyen de rejoindre le plus grand nombre de secteurs (on avait prévu à l'origine de créer 55 conseils sectoriels). À mesure qu'un conseil devient autosuffisant, les crédits libérés peuvent servir à de nouveaux conseils.

Cet objectif n'est pas facilement applicable à toutes les activités d'un conseil sectoriel (comme l'autosuffisance à l'égard des dépenses de mise au point et d'exécution des programmes). Le recouvrement de tous les coûts risquerait, dans certains cas, de compromettre les autres objectifs. Par exemple, si l'on devait supprimer, en vue de cet objectif général, les crédits que les conseils accordent à des entreprises pour les inciter à accroître leur propre financement de leurs activités de formation, il faudrait probablement s'attendre à une diminution de la formation. De même, en faisant payer les services, produits et programmes offerts par les conseils sectoriels, l'accès à ces derniers pourrait s'en trouver limité par la capacité de payer.

L'aspect le moins plausible ou le plus problématique de l'approche IPS est l'hypothèse initiale selon laquelle l'autosuffisance serait rapidement atteinte. Au début, DRHC et les conseils sectoriels affichaient beaucoup d'optimisme quant à la possibilité que l'industrie mette rapidement en oeuvre les plans et initiatives formulés pendant la phase de mise sur pied. S'il est vrai que des secteurs ont connu un progrès rapide, les activités d'un grand nombre de conseils sectoriels accusent une année ou plus de retard. La plupart des conseils ont mis plus de temps que prévu pour créer des partenariats en mesure de fonctionner, perfectionner leurs plans et réagir à de nouveaux besoins. Cet écart du plan de mise en oeuvre initial a eu des répercussions sur l'aptitude de certains conseils sectoriels à s'autosuffire dans les délais fixés.

Il se peut que la phase d'exploitation commence trop tôt; on peut difficilement engendrer un revenu important avant que les produits ne soient disponibles. En outre, l'aptitude à concevoir et à mettre en oeuvre des programmes et des services et celle à devenir autosuffisant sont deux mesures différentes de la réussite et elles devraient être évaluées à des moments distincts. Quand un conseil sectoriel éprouve de la difficulté à concevoir et à mettre en oeuvre des programmes et des services, cela n'a rien à voir avec l'autosuffisance; il s'agit plutôt d'un problème d'exécution ou de pertinence.

La difficulté des conseils sectoriels à respecter les prévisions initiales touchant la mise au point de leurs produits et leur marge brute d'autofinancement s'aggrave encore du fait que le gouvernement a modifié ses priorités. Par exemple, les efforts que certains conseils sectoriels ont dû faire pour répondre à l'Initiative en faveur des jeunes les ont empêchés de réaliser leur plan d'activités original. À mesure que le gouvernement leur propose de nouvelles priorités, leur souci de s'y conformer peut provoquer d'importants retards dans les autres activités des conseils sectoriels. Les cadres supérieurs de l'IPS ont souligné qu'en vertu de ce programme, DRHC et les conseils sectoriels s'engagent dans des partenariats pourvu qu'il y ait coïncidence d'intérêts.

Les conseils sectoriels ont mentionné, quant à eux, qu'il leur arrive de fournir des services (non prévus dans leur programme) dans l'intérêt du gouvernement (comme de se prononcer sur de nouvelles initiatives, de fournir de l'information sur le secteur et d'assister à des conférences organisées par le gouvernement). Même s'ils admettent qu'ils sont souvent le meilleur mécanisme par lequel offrir ces services, les conseils sectoriels trouvent injuste cette dépense de ressources supplémentaires compte tenu de leur obligation d'autosuffisance. Pour les aider à satisfaire à leurs obligations financières prévues dans les ententes tout en rendant néanmoins service au gouvernement, les conseils sectoriels estiment que ces services supplémentaires devraient leur être payés en vertu d'un marché de service ou d'un accord de contribution.

CHAPITRE

4 CONCLUSION

Le présent chapitre a pour objet de présenter nos observations préliminaires et nos conclusions découlant de l'information recueillie lors de l'évaluation formative de l'IPS.

4.1 Le fondement

Concordance avec les besoins des secteurs

L'IPS a toujours sa raison d'être et répond aux besoins des secteurs en matière de RH. L'entreprise privée aussi bien que le secteur public jugent efficaces ces partenariats souples et à caractère national. L'approche paritaire, patronale-syndicale, trouve aussi des appuis dans les travaux de recherche sur les pratiques de RH. En raison de sa souplesse qui permet à chaque secteur de définir ses besoins dans ce domaine et les mesures qui lui conviennent, il ne faut pas s'attendre à ce que chaque conseil sectoriel remplisse toute la gamme des objectifs et des priorités de l'IPS ni qu'il les juge tous pertinents. Toutefois,

dans l'ensemble, il existe une bonne concordance entre les besoins des conseils sectoriels et les priorités gouvernementales concernant les pratiques de développement des ressources humaines.

Adaptation au changement

En général, les conseils sectoriels sont très bien disposés envers les nouvelles initiatives du gouvernement. Ils n'ont pas tous été en mesure de s'adapter au changement de priorités du gouvernement et aux nouvelles initiatives lancées sous l'égide de l'IPS. L'adoption de modifications peut nuire à la réalisation des plans et échéanciers originaux des conseils sectoriels. Ces derniers insistent pour que le gouvernement fasse preuve de souplesse et permette à chaque conseil sectoriel de réagir selon ses besoins et ses ressources aux nouvelles priorités gouvernementales. Les responsables de l'IPS affirment, pour leur part, leur intention de ne poursuivre de nouvelles initiatives que si elles coïncident avec les besoins des conseils sectoriels et ceux de l'IPS.

Concordance entre les objectifs de l'IPS et des conseils sectoriels

Les objectifs des ententes sectorielles semblent bien concorder avec ceux de l'IPS. Toutefois, sauf en regard du processus et des résultats d'exécution, les ententes n'établissent pas de liens entre les objectifs de l'IPS et ceux des conseils sectoriels. Elles devraient pourtant comporter un énoncé d'intention en ce qui a trait à l'employabilité et aux incidences au niveau de l'entreprise, afin de tirer au clair ce qui est de nature à répondre aux objectifs élargis de l'IPS.

Soutien du public

L'IPS correspond bien au goût du public pour une approche non politisée des programmes et pratiques en matière de ressources humaines. Des sondages d'opinion confirment que dans l'ensemble, le public est fermement en faveur de l'apprentissage continu et du concept de partenariat. Il se préoccupe moins de savoir qui est responsable de la formation que d'obtenir des résultats tangibles.

4.2 Les résultats

Processus de l'IPS

La gestion de l'IPS suscite un certain sentiment de frustration, mais les conseils sectoriels ont une très bonne opinion des dirigeants et des fonctionnaires de l'IPS. Les responsables de l'IPS sont qualifiés de très efficaces, professionnels et serviables. Les conseils sectoriels aimeraient recevoir encore plus de services de ces derniers, comme celui de les renseigner sur les leçons apprises ailleurs et de leur procurer une méthode simplifiée pour mettre à jour les études de RH.

Les conseils sectoriels estiment que certains changements dans la gestion de l'IPS pourraient leur être bénéfiques ou contribuer à améliorer le processus. Il faudrait, entre autres :

- expliquer clairement les lignes de conduite et la marche à suivre, surtout pour la phase de mise au point;
- énoncer en termes précis dans les ententes les objectifs de l'IPS et ce qu'on attend de chaque conseil sectoriel;
- énoncer en termes précis dans les ententes les exigences de la part du conseil sectoriel en matière d'autosuffisance;
- dans certains cas, prévoir une période de transition entre l'étude de RH et l'entente de développement afin, entre autres, d'officialiser les partenariats et d'élaborer des stratégies possibles dès le début du processus;
- assurer une meilleure concordance entre la marge brute d'autofinancement et les dépenses des conseils sectoriels, d'une part, et le calendrier des paiements (en décroissance), malgré l'exigence d'autosuffisance touchant les activités essentielles.

Les responsables de l'IPS précisent que le manque de lignes directrices et de définitions tient au fait que le programme est en évolution et que les conseils sectoriels et les gestionnaires se trouvaient en situation d'apprentissage. Ils entendent faire en sorte que l'IPS demeure aussi flexible que possible, même au prix d'un certain degré d'ambiguïté.

Conception et exécution

La formule du partenariat sectoriel favorise la diversité et la créativité dans les programmes et les mécanismes d'exécution. Il est douteux qu'un programme gouvernemental traditionnel ait pu produire autant de diversité et de créativité. Cette diversité témoigne de la différence dans la perception des besoins de chaque secteur. Elle va permettre d'explorer la façon dont les diverses formes de programmes et de services répondent aux besoins des travailleurs et des gestionnaires faisant partie de marchés du travail différents. Étant donné que cette diversité pourrait aussi provoquer des chevauchements, il importe que les conseils sectoriels maintiennent leurs liens de communication et que l'IPS les renseigne sur les leçons apprises ailleurs. Cela ne signifie cependant pas que les conseils sectoriels deviendront homogènes dans leur approche des questions relatives aux RH et dans les programmes et services qu'ils mettent au point.

L'un des aspects les plus importants de l'initiative réside dans la parité patronale-syndicale pour la conception et l'exécution des programmes et services. Cette formule a produit des résultats exceptionnels dans de nombreux secteurs, compte tenu des objectifs divergents des partenaires et de l'antagonisme qui a trop souvent marqué, par le passé, les rapports entre patrons et employés lors des négociations. Toutefois, des divergences patronales-syndicales nuisent encore dans certains cas au progrès.

Il est à noter un progrès significatif dans la mise au point des produits et leur adoption au niveau de l'entreprise. Les résultats varient sensiblement selon les conseils sectoriels, mais tous ces derniers accusent du retard à l'égard de leur plan initial. Le partenariat sectoriel constitue un processus complexe qui ne doit pas être considéré comme allant de soi.

Un domaine qui laisse à désirer est celui des efforts de marketing pour les produits et services des conseils sectoriels. La mise au point des produits et services est parfois tellement exigeante que,

sauf pour l'évaluation initiale des besoins, on ne s'efforce pas beaucoup de dresser des plans et des stratégies de marketing tant que les produits ne sont pas presque prêts. Le retard mis à se préoccuper des activités de marketing, entre l'évaluation des besoins et la mise au point du produit, risque de reporter encore à plus tard l'adoption des programmes et services par le secteur. DRHC étudie actuellement ses besoins et ceux des secteurs du point de vue des stratégies de communication.

Équité en matière d'emploi

Certains conseils sectoriels ont accru les activités de formation à l'avantage de ceux des travailleurs qui sont, par tradition, les moins favorisés sur ce plan. Quand les programmes et services parrainés par les conseils sectoriels suscitent une forte adhésion, les activités sont normalement profitables à tous les segments, y compris aux groupes visés par l'équité professionnelle. Toutefois, peu de conseils sectoriels ont mis en oeuvre des initiatives qui tendent précisément à l'équité en matière d'emploi malgré l'obligation, prévue dans les ententes sectorielles, de s'occuper de cette question. Bien que des interventions se développent également dans ce domaine sous l'égide des Initiatives en faveur des jeunes, il faudrait consacrer plus de ressources afin de trouver des occasions d'inclure des mesures d'équité professionnelle dans la conception des programmes. En vue d'accroître les activités entreprises à cette fin par les organisations sectorielles de nature nationale, un comité en faveur de l'équité professionnelle a été formé à la Direction des partenariats en ressources humaines de DRHC.

Changement systémique

Il est évident que l'IPS a provoqué un changement systémique dans les pratiques de RH. La participation paritaire, patronale et syndicale, aux initiatives sectorielles s'écarte sensiblement de la manière dont ces pratiques étaient conçues et mises en oeuvre par le passé. Dans certains cas, les établissements scolaires se préoccupent davantage des besoins des secteurs, allant jusqu'à modifier leur approche traditionnelle dans la conception des cours et l'attribution des crédits. Beaucoup d'intervenants croient que

le mur des compétences constitutionnelles a été aboli parce que les programmes et services offerts par les conseils sectoriels dépendent de l'industrie et que leur conception ne relève d'aucun niveau de gouvernement.

Autosuffisance

Il y a de bonnes raisons de promouvoir l'autosuffisance des conseils sectoriels. Certains sont déjà autosuffisants quant à leurs activités essentielles et les faits montrent que la plupart pourraient le devenir, bien que la majorité ne pourront pas atteindre leur marge brute d'autofinancement prévue à l'origine. Divers facteurs contribuent à faire dévier les conseils sectoriels de leurs prévisions initiales à cet égard, notamment le retard dans la mise en oeuvre de leurs programmes et services et le souci de se conformer à de nouvelles initiatives du gouvernement. L'aptitude à concevoir et à mettre en oeuvre des programmes et des services et celle à devenir autosuffisant sont deux mesures différentes de la réussite. Quand un secteur a de la difficulté à concevoir et à mettre en oeuvre des programmes et des services, cela n'a rien à voir avec l'autosuffisance; il s'agit plutôt d'un problème d'exécution ou de pertinence.

ANNEXE A
Mise à jour des objectifs de l'IPS

Mise à jour des objectifs de l'IPS

L'IPS est en train de parfaire ses objectifs initiaux. Voici donc l'énoncé de ses nouveaux objectifs.

Objectif : Accroître et améliorer les investissements du secteur privé dans le développement des ressources humaines et renforcer la pertinence du système scolaire canadien à l'égard du marché du travail.

Activités :

- ❒ Études sectorielles sur les ressources humaines
- ❒ Conseils sectoriels
- ❒ Normes professionnelles (compétences de base et reconnaissance des acquis)
- ❒ Perfectionnement de la main-d'oeuvre
- ❒ Initiatives sectorielles de Jeunes stagiaires
- ❒ Service national d'aide à l'adaptation de l'industrie

Principaux résultats :

- ❒ Publication d'études sectorielles qui reflètent les recommandations des mesures sur lesquelles le secteur privé s'entend afin de répondre aux préoccupations majeures de l'industrie en matière de RH - pour aider le gouvernement à affecter ses ressources à des problèmes majeurs de RH (p. ex., établir la quote-part du gouvernement).

- ❒ Infrastructure autosuffisante pour gérer la mise en oeuvre de la stratégie sectorielle en matière de RH - pour réduire la tâche du gouvernement qui doit s'occuper des problèmes de main-d'oeuvre de tous les secteurs.

- ❒ Élaboration par l'industrie de normes professionnelles nationales et leur adoption par les fournisseurs de formation - pour réduire le coût pour les institutions scolaires de la mise au point des programmes d'études; accroître la pertinence d'une formation offerte à l'ensemble des consommateurs, y compris les prestataires de l'assurance-emploi, afin de réduire la demande en vertu de ce régime; augmenter la mobilité interprovinciale des travailleurs.

- ❒ Hausse de l'investissement industriel dans la formation - pour parfaire les compétences et réduire l'éventualité de mises à pied.

- ❒ Amélioration des approches en matière d'apprentissage et hausse de l'engagement de l'industrie dans la formation des jeunes - pour réduire l'éventualité du chômage ou du sous-emploi des jeunes Canadiens.

- ❒ Accroissement des ressources du secteur privé destinées à résoudre les problèmes du marché du travail - pour réduire les ressources gouvernementales dans ce domaine.

ANNEXE B
Processus de mise au point des ententes sectorielles

Processus de mise au point des ententes sectorielles

Comme chaque secteur est unique en son genre et a des besoins qui lui sont propres, les partenariats suivent un cheminement qui varie quelque peu selon les secteurs. Néanmoins, le processus comporte toujours un certain nombre de phases. La pièce B-1 illustre la mise au point typique d'une entente sectorielle. Toutefois, soulignons que le processus n'est pas rigoureusement linéaire et qu'il peut être modifié en fonction des besoins propres à un secteur.

Avant de pouvoir entamer l'établissement d'un partenariat, un secteur doit avoir été choisi et son inclusion dans l'IPS, autorisée. Jusqu'ici, les candidats ont soit manifesté leur intérêt à DRHC, ou bien le ministère les a lui-même sélectionnés. D'autres secteurs ont été proposés par Industrie et Sciences Canada. Les secteurs éventuels font tous l'objet d'un examen effectué par un comité de sélection où siègent les directeurs des divisions suivantes, au sein de la Direction des partenariats en ressources humaines (PRH) : Exécution des partenariats sectoriels; Normes, planification et analyse; Études sectorielles; Perfectionnement de la main-d'oeuvre. Les candidatures sont analysées à l'aide d'un modèle économique qui renferme un ensemble de critères ayant trait à la composition et aux particularités de chaque secteur (représentation des PME, importance des exportations, etc.). DRHC communique ensuite avec les représentants des secteurs à qui la priorité a été accordée. Les secteurs invités n'acceptent pas tous de s'engager.

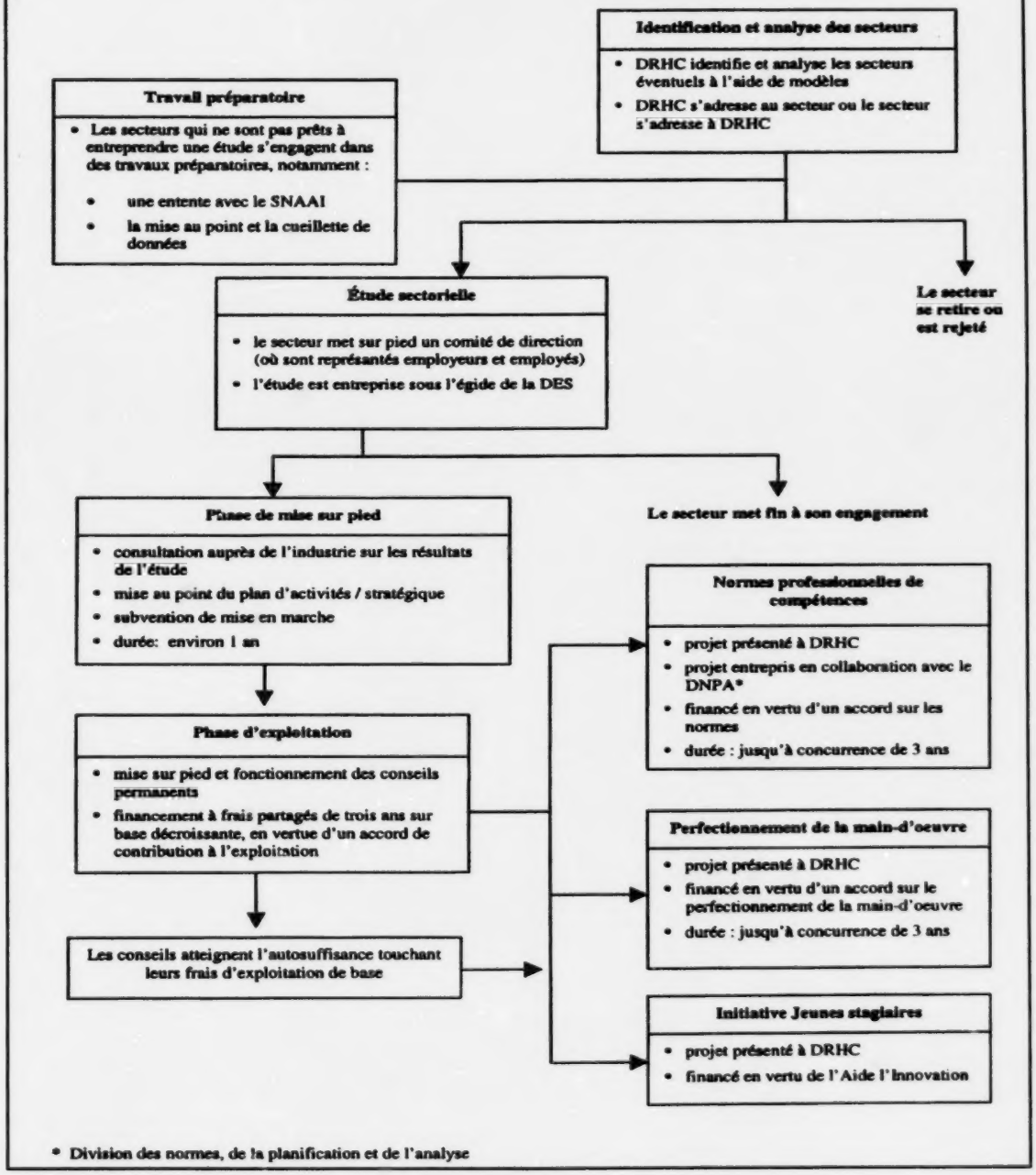
Aux fins de l'Initiative, les secteurs ou groupes de secteurs sont normalement reconnus comme des groupes nationaux d'entreprises, d'organismes ou de travailleurs qui partagent certaines préoccupations en matière de ressources humaines. Il peut également s'agir de groupes qui procurent des services à divers secteurs. Les secteurs admissibles doivent répondre à trois critères essentiels :

1. Faire l'objet d'une transformation cruciale de leurs marchés, de leur conduite des affaires ou du genre de ressources qu'ils utilisent. En général, un secteur connaît une modification de ses besoins en ressources humaines, ce qui provoque un déplacement à certains endroits et une pénurie à certains autres. Les changements sectoriels peuvent concerner la technologie, la croissance, la restructuration, la réduction des effectifs ou la concurrence internationale.

2. Livrer concurrence à l'échelle internationale.

3. Montrer des signes qu'ils ont besoin d'aide pour s'adapter aux nouvelles conditions du marché (p. ex., le secteur peut-il profiter du changement survenu sur le marché ou a-t-il besoin d'aide pour asseoir sa concurrence?).

Graphique B.1: Inititative de partenariats sectoriels
Processus de mise au point des ententes sectorielles



Quand un secteur adhère à l'IPS, la première étape en vue de créer un partenariat sectoriel consiste, en général, à effectuer une étude sectorielle. Si le secteur n'est pas encore prêt à entreprendre ce genre d'étude (p. ex., à cause d'un consensus insuffisant ou de partenariats existants), DRHC peut lancer le partenariat au moyen de mesures préparatoires, notamment par une entente relevant du Service national d'aide à l'adaptation de l'industrie (SAAI) ou par la mise au point et la cueillette de données initiales.

À l'heure actuelle, c'est la Division des études sectorielles qui réalise la plupart de ces études. D'autres sources peuvent s'en charger (au sein de l'industrie ou du gouvernement), mais l'étude en cause doit être validée par la Division des études sectorielles. Bien que DRHC finance et dirige les études sectorielles, le secteur participe au processus par l'entremise de ses représentants au sein du comité directeur chargé de mener une étude. Autant les employeurs que les employés du secteur sont représentés au sein du comité directeur. L'étude sectorielle analyse les pressions concurrentielles sur l'industrie et détermine les besoins actuels et futurs du secteur en fait de compétences. Les facteurs suivants entrent normalement en ligne de compte :

- ❒ le climat concurrentiel de l'entreprise, notamment sur le plan international;
- ❒ les emplois dans l'industrie;
- ❒ l'impact de la technologie de pointe;
- ❒ les tendances dans l'embauche;
- ❒ les pratiques de formation en vigueur;
- ❒ la formation et les ressources humaines.

Ainsi que nous l'avons mentionné, la Division des études sectorielles n'est pas seule à réaliser toutes les études. Jusqu'ici, certaines ont été effectuées, en vertu d'un accord conclu avec le SAAI, par Industrie Canada ou le Centre canadien du marché du travail et de la production (CCMTP).

Si l'étude sectorielle fait ressortir la nécessité d'une approche sectorielle pour combler les besoins en ressources humaines, le secteur passe alors, normalement, à l'étape de la mise au point. Il peut aussi, à l'issue d'une étude, décider de se retirer de l'IPS ou adopter une solution de rechange (comme passer une entente avec le SAAI).

La phase initiale peut durer jusqu'à un an, période pendant laquelle DRHC fournit du financement en vertu d'un accord de contribution de l'IPS à la mise sur pied du conseil sectoriel. D'ordinaire, le comité directeur chargé de l'étude sectorielle dirige également la phase de mise au point. Cette étape comporte en général la consultation du secteur sur les résultats de l'étude sectorielle ainsi que la rédaction d'un plan d'activités pour le conseil sectoriel. Si le plan d'activités satisfait aux exigences de DRHC touchant l'IPS et répond aux besoins et aux objectifs du secteur, le conseil est créé et entame une phase d'exploitation de trois ans.

Pendant les trois années que dure cette phase d'exploitation, le conseil est subventionné par DRHC sur la base d'un partage des coûts dégressif, en vertu d'un accord de contribution à son fonctionnement. Les capitaux ainsi fournis doivent servir aux frais d'administration du conseil. Au bout de trois années d'activité, le conseil est censé pouvoir assumer lui-même ses frais d'exploitation de base.

Outre les capitaux qu'ils obtiennent pour couvrir les frais de mise sur pied et d'exploitation du conseil, beaucoup de secteurs concluent avec DRHC des ententes supplémentaires en vue de financer des initiatives particulières de développement des ressources humaines. Ces ententes concernent notamment des projets relatifs au perfectionnement de la main-d'oeuvre et aux normes professionnelles et de compétences. Des crédits sont également offerts pour le perfectionnement de la main-d'oeuvre et l'élaboration de normes professionnelles et de compétences, en vertu d'accords de contribution. Les secteurs en soumettent la demande à DRHC. La durée normale de ces projets est également de trois ans. Les projets relatifs aux normes professionnelles et de compétences sont entrepris avec l'aide de la Division des normes, de la planification et de l'analyse, qui réunit les spécialistes de DRHC en la matière.

Les secteurs peuvent maintenant obtenir du financement dans un autre domaine que le perfectionnement de la main-d'oeuvre ainsi que les normes professionnelles, c'est-à-dire pour des projets découlant d'une nouvelle initiative appelée Jeunes stagiaires. Bien que les projets subventionnés par Jeunes stagiaires soient initialement placés sous l'égide du programme Innovations, on s'attend à ce que l'initiative serve d'important véhicule à de nombreuses ententes sectorielles. Dès janvier 1996, le projet de financement de sept conseils sectoriels avait déjà été approuvé dans le cadre de Jeunes stagiaires.

ANNEXE C
Liste des conseils sectoriels

Conseils sectoriels en activité

- ❒ Conseil de formation dans le secteur de la fabrication de pièces d'automobile*
- ❒ Conseil canadien de l'entretien des aéronefs*
- ❒ Conseil du Service d'entretien et de réparation automobile du Canada (CERAC)*
- ❒ Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie*
- ❒ Conseil sectoriel national de la formation dans l'industrie des composantes électriques et électroniques
- ❒ Forum pour la formation en commerce international (FITT)*
- ❒ Institut canadien des professionnels de la logistique*
- ❒ Conseil des ressources humaines dans l'industrie canadienne du camionnage
- ❒ Conseil des ressources humaines du logiciel*
- ❒ Conseil de formation des arts graphiques Impression 2000*
- ❒ Conseil canadien des ressources humaines dans l'industrie de l'environnement*
- ❒ Conseil des ressources humaines dans l'industrie canadienne du tourisme*
- ❒ Conseil des ressources humaines de l'industrie du textile
- ❒ Conseil sur les ressources humaines en horticulture*
- ❒ Réseau national des femmes dans les métiers et les technologies (WITT)
- ❒ Conseil des ressources humaines du secteur culturel
- ❒ Industrie canadienne des services d'appareils ménagers et électroniques
- ❒ Conseil canadien des pêches

Conseils sectoriels en formation

- ❒ Conseil national du secteur des produits de la mer
- ❒ Conseil des ressources humaines en aquaculture
- ❒ Conseil de la formation et de l'adaptation dans l'industrie minière

* Fait partie des études de cas.

ANNEXE D
Questions de l'évaluation

Questions de l'évaluation

La mise au point de la méthodologie en vue de l'évaluation avait comme l'un de ses principaux objectifs de bien cerner la matière et d'élaborer une suite de questions précises dans le but de déterminer la portée de l'évaluation. Afin d'aboutir aux questions de l'évaluation proprement dite, nous avons modifié les quatre domaines qui figuraient dans le cadre d'évaluation et y avons fait des ajouts de manière à toucher à l'ensemble des questions devant être évaluées. Les domaines suivants ont finalement retenu notre attention :

- le fondement;
- l'exécution;
- les incidences et les effets;
- le rendement et le rapport coût-efficacité;
- les solutions de rechange.

Voici une brève explication de chacun de ces domaines ainsi que les questions précises qui ont servi à leur évaluation.

Il convient de mentionner que les sujets particuliers et les mesures de rendement qui font l'objet de notre analyse varient pour chaque conseil sectoriel en fonction des objectifs, des activités et des résultats propres à chacun.

Le fondement

1. L'Initiative des partenariats sectoriels et les ententes sectorielles concordent-elles avec les besoins actuels et en évolution des secteurs?

Les questions relatives à la formation et à la planification des ressources humaines ont été établies, pour chaque secteur, à l'aide des études sectorielles et des discussions que nous avons eues avec les partenaires du secteur. Les besoins des secteurs, tels qu'établis, sont-ils satisfaits? À cet égard, l'évaluation comportait deux volets :

- la concordance de l'IPS avec les divers besoins des secteurs, et
- la pertinence des ententes sectorielles pour les secteurs visés.

Sur le plan global, il faudra examiner la sensibilité et la souplesse de l'initiative en regard des besoins sectoriels et se demander si l'approche de l'IPS, ses objectifs et ses lignes directrices coïncident avec ces besoins. En ce qui concerne la pertinence des ententes sectorielles pour les secteurs visés, nous verrons si les ententes individuelles ont pu répondre aux besoins des secteurs, notamment à ceux des entreprises et des travailleurs. Pour les conseils créés à l'issue d'une étude sectorielle, les besoins ont été définis lors de l'étude. Dans bien des cas, cependant, ils ont reçu un ordre de priorité quant aux mesures à

prendre, et les ententes sectorielles ne prévoient pas réagir à chaque besoin dans le même délai. Il sera important de déterminer quels besoins sectoriels ont actuellement priorité, au moyen des discussions avec les représentants des conseils et des secteurs.

À propos de pertinence, un autre sujet important réside dans l'aptitude aussi bien de l'IPS que des ententes sectorielles à s'adapter et à réagir à l'évolution des besoins en cours de route. Il faut s'attendre à ce que les problèmes des secteurs en matière de ressources humaines se transforment de façon importante au fur et à mesure du changement qui survient dans les tendances du marché, au sein de la main-d'oeuvre, dans l'économie, etc. Les besoins ont déjà évolué de manière significative depuis que les conseils actuels ont commencé à fonctionner. Par exemple, l'étude sectorielle effectuée en 1991 dans le secteur de l'entretien des aéronefs avait révélé un problème majeur, la pénurie de travailleurs qualifiés. Depuis, le secteur a dû réduire de beaucoup ses effectifs afin de demeurer concurrentiel, et la question de la disponibilité de nouveaux travailleurs ne se posera qu'à beaucoup plus long terme. Tout comme pour les besoins initiaux des secteurs, leurs nouveaux besoins ou les changements à prévoir doivent faire l'objet de discussions avec les représentants des conseils et des secteurs, tant du côté des employeurs que des employés.

Toujours en matière de pertinence, il y a également lieu de se préoccuper des secteurs qui n'ont pas adhéré à l'IPS. Pourquoi certains secteurs ont-ils décidé de ne pas conclure d'entente sectorielle? Nous examinerons les raisons de cette non-participation ainsi que la pertinence que l'IPS pourrait avoir pour les secteurs qui n'y participent pas.

L'évaluation tiendra compte non seulement des secteurs qui ont mis fin à leur engagement en vertu de l'IPS mais aussi de ceux qui ne se sont pas encore intéressés à l'initiative. Parmi ces derniers, combien sont-ils à avoir conclu des partenariats en ressources humaines sans l'aide du gouvernement? Quels sont les objectifs, la structure et les activités de toute initiative établie en dehors de l'IPS? Y a-t-il des points de comparaison entre les initiatives de ces secteurs et les ententes sectorielles?

2. Les buts et objectifs des ententes sectorielles sont-ils conformes à l'IPS?

C'est à travers les ententes sectorielles que les buts et objectifs de l'IPS vont ultimement se réaliser. Par conséquent, il importe de vérifier la concordance des ententes sectorielles avec l'objet de l'IPS. Cette conformité des ententes sectorielles avec l'IPS sera, en l'occurrence, un autre indicateur de la pertinence de l'IPS pour les secteurs. La conformité est importante aussi si les objectifs globaux et les résultats attendus de l'IPS doivent être atteints. Il faudra tenir compte non seulement des objectifs établis, tels qu'ils figurent dans les accords de contribution de nature juridique, mais encore des objectifs tels que perçus et des résultats à atteindre qui sont énoncés dans les ententes sectorielles. Y a-t-il concordance entre la perception de DRHC et celle des représentants sectoriels?

3. *Les liens de responsabilité sont-ils bien compris et bien acceptés?*

Étant donné que les objectifs de l'IPS et les résultats attendus seront ultimement atteints par l'intermédiaire des ententes sectorielles, il est crucial que les liens de responsabilité soient clairs. Y a-t-il dans les ententes sectorielles des comptes à rendre de prévus au sujet de résultats particuliers? L'obligation de rendre des comptes est-elle comprise et acceptée? Il faudra, en particulier, voir si les documents IPS et les accords de contribution d'ordre juridique comportent des liens de responsabilité, de quelle manière ils sont établis, le cas échéant, et quelle est, à l'égard de ces liens, la perception tant des représentants sectoriels que des responsables du programme.

En outre, il faudra examiner dans quelle mesure la responsabilité d'exécution varie en ce qui concerne le rendement des conseils, d'une part, et les incidences et effets plus vastes de l'IPS, d'autre part.

4. *La conception actuelle de l'Initiative est-elle plausible?*

Il s'agit de savoir si l'IPS est vraisemblable dans sa conception actuelle, étant donné l'efficacité des approches sectorielles antérieures, l'état actuel des connaissances et les résultats obtenus au moyen de formules semblables, canadiennes ou étrangères. Dans quelle mesure ces approches antérieures ou parallèles ont-elles permis d'atteindre les objectifs que poursuit l'IPS?

Il faut également déterminer si l'Initiative concorde avec l'environnement dans lequel se déroulent ou se dérouleront les activités. Cadre-t-elle bien avec le climat politique général? Cet aspect de la question oblige à analyser l'orientation que semble prendre l'intérêt public.

L'exécution

5. *Les résultats prévus dans les ententes sectorielles ont-ils été atteints?*

À propos d'exécution, il s'agit d'abord de savoir si les résultats prévus dans les ententes sectorielles ont été atteints. Ces résultats escomptés sont définis lors de l'élaboration de l'entente sectorielle et, en général, ils sont énoncés dans les plans d'activités et l'accord de contribution. L'évolution des besoins peut, en cours de route, obliger à modifier quelque peu les résultats escomptés, mais la plupart de ces derniers devraient demeurer inchangés. Les principaux résultats prévus dans les ententes sectorielles concernent d'ordinaire :

- ❒ les normes professionnelles ou de compétences;
- ❒ les cours de formation et l'accréditation/attestation;
- ❒ les programmes de formation;
- ❒ les normes scolaires et les programmes d'accréditation;
- ❒ les projets pour jeunes stagiaires.

Il peut aussi y avoir des résultats d'autre nature de prévus : programmes de communication, services d'adaptation, systèmes et produits d'information, etc.

Dans quelle mesure les résultats attendus ont-ils été atteints? Ont-ils été pleinement réalisés? Par exemple, en ce qui concerne les emplois qui devaient être analysés et pour lesquels on devait mettre au point des normes, pour quel nombre ou quel pourcentage l'a-t-on fait? Au sujet des cours de formation qui devaient être élaborés, pour quel nombre ou quel pourcentage l'a-t-on fait?

6. Les ententes sectorielles ont-elles abouti à des partenariats efficaces?

Les initiatives sectorielles se fondent sur des partenariats entre employeurs et employés. Outre cette parité qui est à la base de l'entente sectorielle, on s'attend à ce que les établissements scolaires, les gouvernements provinciaux et d'autres ministères fédéraux en soient aussi des partenaires importants. Les partenariats doivent stimuler l'intérêt du secteur privé pour les questions de ressources humaines, accroître les efforts du secteur privé en matière de formation et produire une main-d'oeuvre mieux formée. L'une des questions-clés auxquelles l'évaluation doit trouver réponse concerne la portée de l'IPS et des ententes sectorielles sur l'incidence et l'efficacité des partenariats.

Les partenariats et les facteurs susceptibles d'influer sur leur efficacité varient d'un secteur à l'autre. Afin d'évaluer la portée de l'IPS sur les partenariats sectoriels et leur efficacité, il sera important de tenir compte de facteurs comme la diversité du secteur (activités, géographie, etc.); la diversité des partenaires (nombre de syndicats, d'associations d'employeurs ou d'employés, d'établissements scolaires); la nature des rapports que les parties ont entretenus antérieurement dans le secteur (coopération, affrontement) et ceux des partenariats ayant précédé l'entente, ainsi que la situation économique et les questions propres au secteur.

Afin d'évaluer si les ententes sectorielles ont abouti à des partenariats efficaces, il faudra tenir compte des aspects suivants :

- ❒ le nombre de nouveaux partenariats créés en raison de l'entente sectorielle ou la façon dont celle-ci a modifié les partenariats existants;
- ❒ le déploiement des partenariats dans le secteur (p. ex., le nombre ou le pourcentage d'entreprises et de travailleurs compris dans un partenariat);
- ❒ les résultats tangibles des partenariats (p. ex., leur rendement);
- ❒ l'efficacité du processus (p. ex., opportunité dans le temps, résolution des différends, etc.);
- ❒ la portée de l'entente sectorielle sur l'efficacité des partenariats existants (p. ex., effet sur les relations industrielles);
- ❒ la portée du conseil sur les partenariats/communications entre l'industrie et le gouvernement.

En analysant la portée des ententes sectorielles sur les partenariats, il sera également important de comparer les partenariats découlant des ententes sectorielles à ceux qui, dans les secteurs, ne relèvent pas de l'IPS. Les secteurs n'ayant pas adhéré à l'IPS ont-ils créé des partenariats employeurs/employés ou d'une autre nature afin de régler des problèmes de développement des ressources humaines? Quels sont les points de comparaison? En quoi les résultats, l'efficacité et la portée de ces partenariats se comparent-ils à ceux des partenariats établis en vertu de l'IPS? Avant de comparer les partenariats de l'IPS aux autres, il sera important d'examiner la structure, les activités et les objectifs de ces derniers pour s'assurer de pouvoir faire des comparaisons valables.

7. Les ententes sectorielles ont-elles débouché sur des pratiques et des programmes adéquats et efficaces en matière de développement des ressources humaines?

Alors que la question précédente a pour but d'établir si les résultats escomptés ont été atteints, la présente cherche à déterminer dans quelle mesure les résultats atteints ont été adéquats et efficaces. Voici quelques mesures pouvant permettre de répondre à cette question :

- les crédits engagés dans les programmes mis au point en raison d'une entente sectorielle;
- les crédits débloqués par les entreprises et les individus en regard de ceux provenant de source gouvernementale;
- l'adhésion à un programme (nombre d'entreprises et de travailleurs en cause);
- la quantité de formation transférable/générique découlant d'une entente sectorielle en regard de la formation-maison offerte par une entreprise;
- la satisfaction des entreprises, partenaires et travailleurs à l'égard des initiatives en ressources humaines mises au point.

Il existe une sous-question importante : dans quelle mesure peut-on attribuer au conseil sectoriel certaines pratiques en matière de développement des ressources humaines? Il est important de pouvoir attribuer les changements survenus dans le développement des ressources humaines aux activités des conseils sectoriels. Il ne suffit pas de mesurer le changement au fil du temps; il faut pouvoir affirmer que tel changement dans la quantité et la qualité des pratiques de développement des ressources humaines ne se serait pas produit sans l'existence des ententes sectorielles. Pour la sous-question il faudra, comme indicateurs, mesurer les changements survenus dans les pratiques au fil du temps et comparer entre les sociétés participantes et les autres.

Il y a une seconde sous-question : comment les employeurs et les employés concilient-ils les avantages maximum qu'ils souhaitent, de part et d'autre, retirer des activités de développement des ressources humaines? Bien que les ententes sectorielles constituent des partenariats entre patrons et travailleurs, il faut inévitablement s'attendre à des divergences dans les besoins et les préférences des uns et des autres. Quelle opposition existe-t-il entre les besoins des entreprises et ceux des employés? Comment résoud-on ces

problèmes? De plus, il se peut que les besoins de l'ensemble du secteur entrent en conflit, sur le plan individuel, avec ceux des entreprises et/ou des travailleurs.

La question de savoir si ces pratiques sont efficaces est celle qui définit toute l'approche de l'évaluation de l'IPS. En premier lieu, on évaluera la portée des pratiques du conseil sectoriel en matière de développement des ressources humaines. En second lieu, on examinera l'efficacité de diverses formes de pratiques dans ce domaine, qu'elles soient liées ou non à des activités sectorielles. Une fois connu le degré d'efficacité de ces diverses pratiques, on pourra alors établir si les conseils sectoriels mettent en oeuvre des pratiques efficaces.

8. Les secteurs atteignent-ils leur autosuffisance?

Dans la perspective des conseils sectoriels ou des ententes sectorielles, il convient de distinguer entre deux genres de coûts : les frais d'administration qui concernent le fonctionnement du conseil ou de l'entente et les frais du programme qui concernent la mise au point et la réalisation d'initiatives comme en matière de formation. Les conseils sont censés s'autosuffire du point de vue de leurs frais d'administration ou d'exploitation de base. Toutefois, quelques-uns parviennent aussi à recouvrer les frais de leur programme.

Pour établir l'autosuffisance des conseils en ce qui concerne leurs activités essentielles de même que le succès des ententes sectorielles à cet égard, il importe de se demander si l'organisation sectorielle s'est établie sur le marché de telle sorte que ses services sont en demande et bien cotés par l'entreprise privée. Pour atteindre l'objectif d'autosuffisance que lui a fixé l'IPS, chaque conseil aura besoin de l'appui et de l'adhésion du secteur. Pour qu'il y ait adhésion, il faudra que les produits et services offerts par le conseil répondent à un besoin et paraissent valables aux yeux des chefs d'entreprise et des travailleurs.

Afin d'établir l'aptitude des conseils sectoriels à s'autosuffire, on devra évaluer les facteurs suivants :

- la réussite des ententes sectorielles en matière d'autosuffisance après la phase initiale d'exploitation de trois ans, et la possibilité que les programmes continuent à fonctionner indépendamment de DRHC une fois les trois années révolues;
- le succès relatif des stratégies de financement utilisées dans le cadre des diverses ententes sectorielles;
- le progrès réalisé dans le cadre des ententes sectorielles envers le développement d'autres sources de financement que les contributions gouvernementales;
- la comparaison entre les contributions des entreprises et des travailleurs (en argent et en nature) et les sources de financement du gouvernement;
- la mesure avec laquelle les activités que les conseils ont lancées se poursuivent lorsque l'aide du gouvernement est terminée.

9. a) Quel degré de sensibilisation et quel déploiement l'IPS a-t-elle atteints?
b) Quel degré de sensibilisation et quel déploiement les ententes sectorielles ont-elles atteints?

Il faut envisager la question de la sensibilisation et du déploiement sur deux plans : celui de l'initiative dans son ensemble et celui des ententes sectorielles.

En ce qui concerne l'IPS, l'évaluation s'intéresse au degré de sensibilisation, d'accès et d'adhésion au sein des secteurs. Les secteurs admissibles sont-ils au courant de l'IPS? Dans quelle mesure y participent-ils? Y a-t-il un accès équitable à l'Initiative? À l'origine, l'IPS visait de 55 à 60 secteurs mais ce nombre a été réduit (à cause des compressions budgétaires) à environ 35 secteurs. Par conséquent, il y aura diminution de la sensibilisation et de l'adhésion.

En ce qui a trait aux ententes sectorielles, l'évaluation s'intéresse au degré de sensibilisation des entreprises à leur égard et à la participation des entreprises et des travailleurs d'un secteur à l'entente sectorielle. Pour mesurer cette participation, on tiendra compte de l'adoption équitable des produits et des programmes offerts par les entreprises de toute taille et de toute nature, de l'accès équitable de tous les employés à la formation ainsi que de l'ampleur de l'adhésion des entreprises à une entente sectorielle selon qu'elles deviennent membres d'un conseil et y apportent leur soutien financier. La sensibilisation des entreprises à une entente sectorielle se produit normalement au cours de la première année d'exploitation, car la plupart des ententes sectorielles comportent, dans le plan d'activités, une stratégie de communications. L'accès équitable en fonction de la taille des entreprises est important parce que l'un des objectifs de l'IPS est de répondre aux besoins des PME.

Les incidences et les effets

10. Quelles sont les incidences des pratiques en matière de développement des ressources humaines sur les secteurs et les entreprises des secteurs?

Il faut s'attendre à ce que les ententes sectorielles se répercutent à bien des niveaux : travailleurs, entreprises, secteurs et société. Avant de pouvoir évaluer la portée des conseils sectoriels, il faudra évaluer celle des pratiques de RH dans chaque secteur, qu'elles soient liées ou non à l'initiative sectorielle.

En l'occurrence, il s'agit d'examiner les incidences des pratiques de RH sur l'entreprise et le secteur. À ces niveaux, les incidences varient selon le genre de pratique. Les activités relatives à la formation, à l'éducation et aux normes professionnelles auront toutes des incidences distinctes. En outre, leur portée précise dépendra de la nature même de la pratique de RH.

Les incidences précises que devraient avoir les pratiques de RH seront établies en étroite collaboration avec les représentants des conseils afin de s'assurer que ce sont les mesures les plus pertinentes qui sont évaluées. Parmi les incidences, mentionnons :

- une meilleure sensibilisation aux problèmes des ressources humaines et une meilleure connaissance de leurs solutions;
- une meilleure planification du développement des ressources humaines au sein des entreprises;
- la mise en valeur de la formation au sein des entreprises;
- une meilleure image du secteur dans le public;
- une éducation et une formation de meilleure qualité;
- un accroissement des activités de formation;
- un changement d'attitude à l'égard de la formation et du développement des ressources humaines;
- une hausse de l'offre de nouveaux travailleurs qualifiés;
- une main-d'oeuvre existante plus compétente;
- une plus grande flexibilité des travailleurs;
- une transition plus souple de l'école au travail;
- l'accès à la formation;
- de meilleures relations de travail;
- une productivité accrue;
- un roulement plus faible et un meilleur moral;
- une hausse des investissements dans la formation.

Les incidences ci-dessus n'ont pas été liées directement à des initiatives particulières (p. ex., formation, normes professionnelles). Chacune peut être attribuée à une initiative précise ou à une combinaison d'initiatives dans le secteur. Le conseil ou le secteur identifieront avec précision les incidences et les effets.

En raison de l'accent mis sur la satisfaction des besoins de toutes les entreprises, grandes et petites, il sera important de mesurer et de comparer les incidences sur des entreprises de nature différente.

En outre, il faudra tenter de définir les conditions préalables à la réussite au niveau de l'entreprise. Quelles sont les conditions propices à la mise au point et en oeuvre d'une formation efficace et d'autres initiatives touchant les ressources humaines?

Cette approche diffère de l'approche traditionnelle qu'on pourrait qualifier de «fermée», qui s'intéresse uniquement à la différence dans les résultats selon qu'il s'agit de programmes et services d'un conseil sectoriel en regard des programmes et services d'un secteur qui ne participe pas à l'Initiative. L'approche plus «ouverte» s'intéresse à toutes les pratiques en matière de développement des ressources humaines, qu'elles soient celles de groupes qui appartiennent à l'Initiative ou qui en sont exclus. L'information ainsi recueillie à partir des données d'enquête sur les pratiques de cet ordre et leurs résultats peut être mise en commun, qu'il s'agisse des programmes et services d'un conseil sectoriel ou de ceux d'un secteur qui ne fait pas partie de l'IPS. Cette analyse constitue un instrument de diagnostic n'ayant rien à voir avec l'approche qui débouche, de deux choses l'une, sur la réussite ou l'échec; en effet, elle renseigne sur ce qui fonctionne le mieux et sur la façon d'améliorer les programmes et services offerts. Une évaluation simpliste selon laquelle un programme apparaîtrait dans l'ensemble efficace ou inefficace ne serait d'aucune utilité aux conseils sectoriels qui proposent toute une gamme de programmes et de services majeurs ni,

encore, aux cadres supérieurs de l'IPS. Il ne servirait à rien non plus aux responsables de l'IPS de savoir que tel programme constitue une réussite ou un échec, car ce qu'ils cherchent, c'est comment améliorer l'IPS. Non seulement le diagnostic doit révéler ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas mais, mieux encore, il doit établir si les nouvelles approches que les conseils sectoriels ont adoptées sont plus efficaces que les pratiques qui étaient en vigueur dans ce domaine avant la mise en oeuvre des activités du conseil sectoriel. Cette approche évite aussi aux conseils sectoriels d'attribuer les difficultés à une cause quelconque dans les cas où il serait peut-être possible de mesurer à l'échelle d'une entreprise ou du secteur les effets de certaines pratiques en matière de développement des ressources humaines, mais difficile d'établir si une pratique particulière est attribuable aux activités du conseil sectoriel.

11. Quelle est la portée des pratiques de RH sur les travailleurs?

À une échelle encore plus réduite, l'évaluation mesurera aussi la portée des pratiques de RH sur les travailleurs et le taux d'acceptation des ententes sectorielles. Comme pour l'entreprise et le secteur, les effets précis sur les travailleurs dépendront de la nature des pratiques en cause. La participation à des programmes de formation aura, par exemple, une portée très différente de l'adoption de normes professionnelles. On pourra noter les effets suivants sur les travailleurs :

- ❒ changement dans l'employabilité, le traitement, la mobilité et les compétences;
- ❒ changement dans la flexibilité, la confiance, la motivation, la satisfaction au travail;
- ❒ meilleur accès à une formation adéquate;
- ❒ changement d'attitude envers la formation.

L'évaluation établira également les conditions préalables à la réussite au niveau des travailleurs. Quelles sont les conditions propices à la participation efficace et équitable des travailleurs à la formation et à d'autres initiatives? Quelles conditions préalables favorisent les effets positifs maximum de la formation sur les travailleurs? Les approches les plus avantageuses constitueront aussi une sous-question importante au niveau des travailleurs.

12. Quelle est la portée des ententes sectorielles sur la santé économique des secteurs?

Les pratiques de RH, les ententes sectorielles et l'IPS sont censées avoir des répercussions positives à long terme sur la santé économique et la compétitivité des secteurs. L'amélioration de la santé de l'économie sectorielle pose un problème particulièrement difficile. Les indicateurs ne seront pas identiques pour tous les secteurs. Il y a également la question d'attribution de la responsabilité : dans quelle mesure l'amélioration de la santé économique est-elle attribuable aux activités du conseil? D'autres facteurs relatifs à l'environnement, comme l'introduction d'une nouvelle technologie ou la R&D, peuvent aussi influer sur la santé générale de l'industrie.

La question des indicateurs particuliers et de la mesure des effets sur la compétitivité devra être abordée avec les représentants de l'entente sectorielle. Parmi les indicateurs qui pourraient servir, mentionnons :

- ❒ la hausse de la productivité;
- ❒ la hausse de la rentabilité;

- la diminution des échecs;
- la hausse des exportations;
- l'augmentation de l'embauche et la réduction des postes vacants.

Comme à propos des effets sur la santé économique, la question de l'attribution aura son importance. Il sera très difficile d'établir une relation de cause à effet pour des mesures comme la productivité, le roulement et le moral.

13. Quels sont les effets de l'IPS et des ententes sectorielles sur la société?

Enfin, l'évaluation permettra d'examiner les effets des pratiques de RH sur l'ensemble de la société ainsi que la contribution des ententes sectorielles à cet égard. Ces effets sont extrêmement difficiles à mesurer. Il sera à peu près impossible de quantifier ce qui est attribuable aux pratiques de RH et aux conseils sectoriels. Cependant, l'évaluation révélera des effets observables de l'IPS et des ententes sectorielles sur la société. Parmi les incidences importantes plus faciles à mesurer, il y aura les changements systémiques dans l'élaboration et la mise en oeuvre de programmes de formation et de normes professionnelles à l'échelle nationale. On évaluera aussi les répercussions sur les compétences constitutionnelles et le rôle du système scolaire et des provinces. On constatera peut-être aussi une réduction de la demande auprès du régime d'assurance-chômage à mesure que les individus ont de meilleures possibilités financières et que la mobilité des travailleurs s'améliore grâce à une formation accrue et transférable. Une autre incidence sur la société pourrait résider dans l'amélioration de l'état général de l'économie.

14. En vertu de l'IPS, le secteur privé se sent-il plus responsable et plus maître de la formation de la main-d'oeuvre et des questions de ressources humaines?

Un résultat-clé de l'Initiative, si elle atteint son but, consiste à engager plus à fond le secteur privé dans les questions de développement des ressources humaines et à faire en sorte qu'il assume plus de responsabilité en matière de formation. La présente question tend à établir dans quelle mesure l'Initiative a investi le secteur privé d'un plus grand sens des responsabilités et de plus de pouvoir en matière de formation et de développement des ressources humaines.

Dans ce domaine, les indicateurs comprendront :

- le nombre d'entreprises qui mettent au point et adoptent des plans relatifs aux ressources humaines ou à la formation;
- l'importance accrue que le secteur privé prête au développement des ressources humaines;
- une intervention accrue du secteur privé dans des initiatives touchant les ressources humaines (adoption d'un programme, hausse de l'activité de formation, etc.);
- les crédits débloqués pour être investis dans la formation;
- la hausse de la responsabilité et de l'engagement des travailleurs dans la formation et le développement.

Le rendement et le rapport coût-efficacité

15. Quels sont le rendement et le rapport coût-efficacité relatifs des activités découlant des ententes sectorielles?

La question du rendement et du rapport coût-efficacité relatifs des activités et des initiatives sectorielles est importante pour les ententes ou les conseils sectoriels. En quoi l'exécution des services diffère-t-elle selon les secteurs? Dans de nombreux cas, des secteurs mettront en oeuvre des activités ou des initiatives similaires. Chaque entente sectorielle aura sa façon d'aborder des problèmes ou des activités du même genre. L'évaluation permettra de comparer le rendement et le rapport coût-efficacité relatifs des approches sectorielles selon le secteur. Quelles leçons peut-on tirer des conseils? Qu'est-ce qui fonctionne le mieux? Quelles approches devrait-on éviter à l'avenir? Les résultats de cette question d'évaluation fourniront aux conseils sectoriels de précieux renseignements pouvant les aider à porter au maximum le rendement et le rapport coût-efficacité de leur entente. Outre l'examen du rendement relatif de diverses initiatives sectorielles, il y aura des comparaisons d'établies avec d'autres solutions. Ces dernières consistent dans les pratiques de RH qui existaient avant la création des conseils sectoriels. Par exemple, si des entreprises avaient l'habitude d'acheter des cours auprès de formateurs privés, l'examen visera le coût de cette solution de rechange.

L'évaluation s'attardera aussi à la combinaison de services permettant de répondre de façon optimale aux divers besoins sectoriels.

16. Les ententes sectorielles donnent-elles lieu à un chevauchement des compétences?

Les secteurs sont définis selon les critères de la CTI, ou il s'agit de regroupements intersectoriels ou de secteurs définis autrement. Cette approche a permis à l'IPS de combler avec souplesse les besoins des secteurs, mais les ententes sectorielles risquent de produire un chevauchement des compétences. Les secteurs actuels et projetés seront analysés et comparés afin de déterminer s'il existe des chevauchements et, dans l'affirmative, de trouver la façon de les régler.

Une autre question connexe à évaluer consiste à savoir s'il y a chevauchement d'objectifs, d'activités et de rendement entre l'IPS et d'autres programmes gouvernementaux. Ces derniers peuvent être d'ordre fédéral ou provincial. Un petit nombre d'ententes existantes reçoivent du financement aussi bien de DRHC que d'un gouvernement provincial. Certains secteurs ont également obtenu, par le passé (notamment à l'étape de l'étude sectorielle), de l'aide d'autres ministères fédéraux.

Les solutions de rechange

17. Existe-t-il des solutions de rechange d'un meilleur rapport coût-efficacité à l'IPS et aux ententes sectorielles?

La question de savoir s'il existe des solutions de rechange d'un meilleur rapport coût-efficacité doit être examinée sous deux aspects : celui de l'initiative dans son ensemble et celui des ententes sectorielles. À l'échelle globale, DRHC dispose-t-il de moyens plus rentables d'atteindre les buts et objectifs de l'IPS? On peut envisager ce sujet de deux manières : pourrait-on améliorer/accroître les effets/bienfaits de l'Initiative avec les crédits budgétaires actuels? Pour répondre à cette question, il faudra examiner les solutions de rechange possibles à l'IPS et le rapport coût-efficacité relatif de ces solutions en regard de celui de l'IPS.

Au niveau des secteurs, on voudra savoir s'il existe des moyens plus rentables que les ententes sectorielles de résoudre leurs problèmes et d'atteindre leurs objectifs. Pour ce faire il faudra examiner, comme solutions de rechange, les pratiques de RH qui existaient auparavant.